جامعة مؤتة

كلية الدراسات العليا

الإثراء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة تبوك

إعداد الطالب

أحمد عبدالغني الفرشوطي

إشراف الدكتور

نايل سالم الرشايدة

رســــــــــالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليـــــا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستيـــــر
فـــي الإدارة التربوية / قسم الأصول والإدارة التربوية

جامعة مؤتة، 2015

بسم الله الرحمن الرحيم

MUTAH UNIVERSITY

College of Graduate Studies

جامعة مؤتة

كلية الدراسات العليا

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب احمد عبدالغني الفرشوطي الموسومة بـ:

الاثراء الوظيفي وعلاقتة بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في الادارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة تبوك

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في **الادارة التربوية.**

القسم: الاصول والإدارة التربوية.

	التوقيع	التاريخ	
د. نايل سالم الرشايدة		٢٠١٥/٨/١٠	مشرفاً ورئيسا
أ.د. عبدالفتاح صالح الخليفات		٢٠١٥/٨/١٠	عضواً
د. باسم علي الحوامدة		٢٠١٥/٨/١٠	عضواً
د. هاني احمد الكريميين		٢٠١٥/٨/١٠	عضواً

عميد الدراسات العليا

د. علي الضمور

جامعة مؤتة

كلية الدراسات العليا

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي : ٦١٧١٠
تلفون :٩٩-٠٣/٢٣٧٢٣٨٠
فرعي 5328-5330
فاكس 375694 ٠٣/٢
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الإهداء

إلى الأرواح الطاهرة التي توارت عني ....

إلى بابي الجنة الذي أقفل ...

إلى أمي وأبي رحمهم الله

إليك يا أغلى من أحببت ... وأطهر من عرفت ... أنسي وشريكة حياتي ... زوجتي الحبيبة ... رانيا

إلى الطهر والعفاف ... رائحة الأم ونبض الحياة ... شقيقاتي ... أمل وتهاني وهديل وإسراء

إلى سندي وظهري ... عزوتي وكل دنياي ....، أشقائي محمود ونبيل

إلى من شاركني دراستي بلعبهم وعبثهم وضحكاتهم ...

نور عيوني وملء جفوني ... صغاري ... عبدالمحسن وعبد الغني وليان وريفان وتركي

إلى كل من وقف بجانبي ودعا لي دعوة بظهر الغيب من أهلي وأساتذتي وأصدقائي

أهدي ثمرة جهدي

الذي أسأل الله تعالى أن ينفع به الإسلام والمسلمين

وصلى الله وسلم وبارك على سيدنا محمد وعلى آله وصحابته أجمعين

أحمد عبد الغني الفرشوطي

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمه ورزقنا من واسع فضله وعظيم كرمه، سبحانك ربنا ما عبدناك حق عبادتك وما شكرناك حق شكرك ، فلك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا ،،،

وبعد شكر الله عز وجل فإني أتقدم بوافر الشكر والتقدير لهذا الصرح الجامعي الشامخ جامعة مؤتة ممثلة في رئيسها ولعمادة الدراسات العليا وكلية العلوم التربوية من عميد وأساتذة أفاضل على إتاحة الفرصة للباحث لإكمال دراسته.

كما أتقدم بالشكر والعرفان لسعادة الدكتور نايل الرشايدة المشرف على هذه الرسالة على كل ما بذله من جهد جعله الله في ميزان حسناته وهو عطاء من أستاذ فاضل لطالب علم والشكر له على جميل صبره وجم تواضعه وعلى كل ما أفادني به ووجهني وأرشدني إليه من آراء ونصائح سديدة ساهمت في تقديم هذه الرسالة بهذا الشكل.

والشكر كل الشكر للأساتذة الأفاضل أعضاء هيئة التدريس الذين بذلوا أقصى جهودهم في سبيل إنارة العقول وإيصال المعلومة القيمة الواضحة ، وعلى رأسهم الأستاذ الدكتور عبدالفتاح خليفات الذي قدم لنا الكثير وأحاطنا بقلبه الكبير وحرص على إيصال الفائدة للجميع بكل ما يستطيع فله مني الشكر الجزيل وجزاه الله عني خير الجزاء.

والشكر موصول لكل من الأستاذ الدكتور حسن الطعاني والدكتور عايد خوالدة والدكتور صبري الطراونة والدكتور راجي الصرايرة أساتذتي طيلة فترة دراستي في جامعة مؤتة.

والشكر موصول لكل من شرفني في تحكيم الإستبانة ومن ساعدني على كتابتها إلكترونيا وتوزيعها وجمعها من زملائي في مكتب التعليم بضباء وعلى رأسهم الزميل الفاضل رئيس قسم الشؤون المدرسية الأستاذ محمد أبو الحسن الحربي .

وفي الختام أتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة على ما سيقدمونه من ملاحظات هادفة وتوجيهات قيمة تسعى لإخراجها بالشكل الأمثل، كما أشكر كل من أعانني ولو بكلمة سديدة أو رأي حكيم أو دعا لي دعوة خالصة لوجه الله وجزاهم الله عني خير الجزاء وأعانني على فعل الخير ورد الجميل والله الموفق

أحمد عبد الغني الفرشوطي

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

الإثراء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة تبوك

أحمد الفرشوطي

جامعة مؤتة، 2015

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الإثراء الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بالإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة تبوك والعلاقة بينهما من وجهة نظرهم، وللإجابة عن أسئلة الدراسة، فقد تم تطوير أداة تم التأكد من صدقها وثباتها، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة المكون من (435) مشرفاً ومشرفة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإثراء الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في منطقة تبوك جاء بمستوى مرتفع حيث جاء مجال (تنوع المهارات) في المرتبة الأولى، وجاء مجال (استقلالية المهام) في المرتبة الأخيرة. وأظهرت كذلك أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في منطقة تبوك جاء بمستوى متوسط، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الإثراء الوظيفي والالتزام التنظيمي، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإثراء الوظيفي لدى المشرفين والمشرفات يعزى لمتغير النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والتخصص، فيما أظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى الإثراء الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية في مجال (تنوع المهارات) ولصالح الفئة (من 10 سنوات فأكثر) والفئة (أقل من 4 سنوات)، وفي مجال (التغذية العكسية) لصالح فئة (أقل من 4 سنوات)، وعلى المستوى الكلي للإثراء الوظيفي ولصالح (أقل من 4 سنوات). وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين والمشرفات يعزى لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الذكور، ومتغير الخبرة الوظيفية ولصالح الفئة (من 10 سنوات فأكثر) فيما لم تظهر النتائج أية فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، والتخصص.

وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة تكليف المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بالقيام بأعمال إشرافية ضمن طبيعة عملهم وتخصصاتهم، وإعداد برنامج توجيهي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات حول الإثراء الوظيفي، كما أوصت بعدد من الدراسات المستقبلية في هذا المجال.

Abstract

Job enrichment and its relationship with organizational commitment among male and female educational supervisors in the public administration of education in the region of Tabouk

Ahmad Al-Farshouti

Mu'tah University, 2015

This study aimed at identifying Job enrichment and its relationship with organizational commitment among male and female educational supervisors in the public administration of education in the region of Tabouk from their own point of view. In order to answer the study questions, an instrument was developed and its validity and reliability were verified. Then it was distributed to a study population of 435 male and female supervisors.

The study results showed that Job enrichment among male and female educational supervisors in the region of Tabouk was high in which the aspect of multi skills was in the first rank, while the aspect of task independence was in the last rank. The results also showed that the level of organizational commitment among male and female educational supervisors in the region of Tabouk was medium. The results also showed that there is a positive correlation relationship between Job enrichment and organizational commitment. The results indicated that there are no statistically significant differences in the level of organizational commitment among male and female educational supervisors attributed to the variable of gender, educational qualification, and major, while the results showed that there are statistically significant differences in the level of Job enrichment attributed to the variable of Job experience in the aspect of multi skills in favor of 10 years or more and less than 4 years and the area of inverse feedback in favor of les than 4 years, and for the total level of Job enrichment in favor of less than 4 years. The results indicated that there are statistically significant differences in the level of organizational commitment among male and female educational supervisors attributed to the variable of gender in favor of the male, and the variable of Job experience in favor of more than 10 years, while there are no statistically significant differences in the level of organizational commitment attributed to the variable of educational qualification and major.

In light of the findings, the study recommended about the necessity of delegating the male and female educational supervisors to do supervisory tasks within the nature of their job and major and to prepare a guiding program for the male and female educational supervisors about Job enrichment. The study also recommended about a number of future studies in this field.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة

تؤدي التربية دورا بالغ الأهمية في حياة الأفراد والمجتمعات باعتبار أنها العامل الحاسم الذي يتوقف عليه تأخر المجتمع أو تقدمه، وفي ثنايا ذلك تظهر أهمية الدور التربوي الملقى على عاتق المعلم بمختلف المراحل التعليمية وما يقوم به من إسهام فعال في دفع الحركة التعليمية إلى التقدم والتطور.

ولما كان المعلم هو أحد أهم ركائز العملية التربوية فإنه يلقى من الاهتمام والمتابعة والإشراف والتوجيه ما يتناسب مع أهمية هذا الدور، وتمشيا مع هذا الاهتمام بالمعلم جاء الإشراف التربوي الذي يهدف إلى الرفع من كفاءة المعلم ومساعدته على النمو المهني والتطوير المستمر في أدائه ومساعدته على حل ما يعترض سير العملية التعليمية من عقبات (اللوزي،2012).

وهذا يسوقنا إلى دور المشرف التربوي ومدى أهمية عمله في سبيل تطوير المعلم وتقويمه ومساهمته الفعّالة في صنع المعلم المتميز، فالمعلم الذي نعده لمهنة التدريس يحتاج دون شك إلى من يوجهه ويرشده ويشرف عليه حتى يتمكن من إتقان عمله ويعمل على تطوير إمكانياته، وموقف المعلم أكثر دقة وأشد حساسية من غيره فإذا كان الآخرون محتاجين إلى الإشراف وتلقي أسرار المهنة ، فحاجة المعلم إلى ذلك أشد وأقوى (اليحيى، 2002: 752)

والمشرف التربوي كما أشارت إليه (العيسى،2002:8)" بأنه هو الفرد المؤهل علماً وخبرة لمتابعة مرؤوسيه من معلمين وعاملين وإداريين ويقوم بتوجيه إنجازهم وتطويره تقنياً وتربوياً وعلمياً بغرض تحصيلهم الفعال للأهداف المرجوة."

ويعد المشرف التربوي كما أشار إليه (المقيدي ،2000: 42) " بأنه المختص في تحسين وتطوير عملية التعليم والتعلم من خلال تدريب المعلم وتنمية مهاراته لتحقيق أهداف كل درس وتحقيق أهداف المادة الدراسية بشكل شمولي".

والإشراف التربوي من وجهة نظر (فلمبان، 2007) يلعب دورا في تنمية المهارات والقدرات الإدارية للمعلمين ، وقد أضحى ضرورة ملحة للعملية التربوية فهو الذي يحدد الطرق ويرسمها وينير السبل أمام العاملين في الميدان لبلوغ الغايات المنشودة، بل إن نجاح عملية التعليم والتعلم أو فشلها ، وكذلك ديناميكيتها أو جمودها، يعتمد ذلك كله على وجود مشرف تربوي ناجح.

ويعد المشرف التربوي أحد أهم عناصر العملية التربوية وهو يتأثر بالكثير من المتغيرات والظروف المادية والمعنوية في العمل، ويتغير تبعا لذلك إنتاجه وعطاؤه بالزيادة أو النقصان مما يؤثر تباعا على مدى التزامه بالمنظومة التربوية التي ينتمي إليها. وعليه فقد سعت المنظمات المعاصرة إلى إحداث الموازنة بين حاجاتها وحاجات الأفراد العاملين فيها عن طريق إيجاد الوسائل المناسبة لجعل العمل أكثر قدرة على إشباع تلك الحاجات لتنعكس على رفع معدلات أدائهم في العمل، كما تتعدد الأساليب المستخدمة والتي من شأنها تحسين بيئة العمل وجعله أكثر متعة(عباس والزاملي، 2003).

ويعد الإثراء الوظيفي من الأساليب الحديثة المستخدمة في إعادة تصميم الوظائف في العصر الحالي، وذلك بهدف زيادة تنويع مهام وأنشطة الوظيفة من ناحية ، وهذا ما يسمى "نطاق الوظيفة" أي إثراء الوظيفة أفقيا ، ومن ناحية أخرى زيادة حرية الفرد في تخطيط وتنظيم ومراقبة عمله، وهذا ما يسمى "عمق الوظيفة" أي إثراء الوظيفة رأسيا، مما يحقق الرضا الوظيفي للأفراد، ويزيد من دافعيتهم نحو العمل (المرسي، 2005).

وعلى ضوء ذلك اقترح كل من Hackman and Oldman (1980) نموذجا للإثراء الوظيفي الذي يؤكد على جعل الوظائف أكثر تحفيزا من خلال إعادة تصميمها، والتركيز على الخصائص الأساسية الآتية: تنوع المهام، وتكامل المهام وأهمية المهام، واستقلالية المهام، والتغذية العكسية. إن هذه الخصائص تؤدي إلى ارتفاع الدافعية الداخلية للعمل، مما يؤدي إلى الالتزام. وفيه قد يعمل العامل أكثر مما يطلب منه القائد كما ونوعا ويشعر بأن عليه واجباً نحو العمل، فقد يدفعه الالتزام إلى روح المبادرة وتقديم أفضل ما لديه. وهنا تتحقق مستويات من الأداء المتميز كما

ونوعا، لأن الدافع نحو العمل داخلي والدافع الداخلي متجدد ومتأصل داخل الإنسان (الملحم، 2006).

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

يعد التطوير التنظيمي ظاهرة صحية وطبيعية في حياة المنظمات الإدارية ، فله أهمية كبرى في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وفعاليته، ويعتبر العنصران البشري والتنظيمي من أهم مقومات النهضة الناجحة، لذا فإن تلبية احتياجات الأفراد والتنظيم من العناصر المهمة التي يسعى التطوير التنظيمي إلى تحقيقها(اللوزي،2012).

أشارت الكثير من الدراسات السلوكية المعاصرة إلى مكونات أو محددات كفاءة أداء الأفراد العاملين والتي أهمها المقدرة على العمل والدافع أو الرغبة في العمل إضافة إلى عامل الفرصة المتاحة الذي قد يكون له الدور الكبير في تحديد كلا العاملين الرئيسيين (القدرة والرغبة) ، وهذا بدوره يؤثر على الإنتاجية ، ومعدل الغياب وسلوك الفرد بشكل عام تجاه عمله ومنظمته ، وكذلك الالتزام التنظيمي هو إحدى الموضوعات التي تناولتها الدراسات من جوانب متعددة وبأساليب مختلفة (فلمبان،2007).

وقد برهن التاريخ الحديث أن النمو الاقتصادي الذي حققته الدول المتقدمة خاصة ألمانيا واليابان إنما يعود إلى الالتزام التنظيمي كما ذكر (الطجم ، 1996) حيث ظهر تميز بعض المنظمات الإدارية من خلال عمل الموارد البشرية بكل إخلاص وأمانة، ومن هنا يتحقق الانتماء والولاء للمنظمة والحرص على بذل الجهد في سبيل استمراريتها وتحقيق أهدافها المرجوة والذي ينعكس بدوره على تحقيق الجودة ورفع معدلات الإنتاجية (سلامة، 1999، 111).

وتأتي هذه الدراسة في محاولة لاستقصاء مستوى الإثراء الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة تبوك وكذلك بمستوى التزامهم التنظيمي. والتعرف على العلاقة بين الإثراء الوظيفي والالتزام التنظيمي.

إضافة إلى ذلك فإن عمل الباحث في المجال التربوي ولأهمية الاثراء الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين والمشرفات فقد شعر الباحث بضرورة بحث العلاقة بينهما وفحص مستوى كل منهما لديهم.

ويمكن تحديد مشكلة الدراسة بصورة أدق في ضوء طرح الأسئلة الرئيسة الآتية:

1. ما مستوى الإثراء الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بالإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة تبوك من وجهة نظرهم؟
2. ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بالإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة تبوك من وجهة نظرهم؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الإثراء الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تعزى لاختلاف الجنس، المؤهل العلمي ،التخصص، الخبرة الوظيفية؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تعزى لاختلاف الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، الخبرة الوظيفية؟
5. هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الإثراء الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بالإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة تبوك؟

3.1 أهداف الدراسة

تعالج الدراسة حالتين من أهم حالات السلوك التنظيمي وهما الإثراء الوظيفي والالتزام التنظيمي وذلك بالتركيز على المشرف التربوي والمشرفة التربوية كعنصر إنساني له دوره المحرك في زيادة فعالية المؤسسة ورفع إنتاجيتها وتهدف الدراسة بصورة رئيسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

1. التعرف إلى مستوى الإثراء الوظيفي ومستوى الالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بالإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة تبوك.
2. التعرف إلى العلاقة بين الإثراء الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بالإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة تبوك.
3. الوقوف على علاقة كل من الإثراء الوظيفي والالتزام التنظيمي ببعض المتغيرات الشخصية وتشمل: (الجنس، المؤهل العلمي ،التخصص، الخبرة العملية) للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بالإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة تبوك.

4.1 أهمية الدراسة

إن أهمية الدراسة تنبثق من كونها ستساهم في تطوير العمل التربوي والتعليمي، وتحسينه من خلال ما يلي:

1. توفر هذه الدراسة للعاملين في التعليم وتحديدا إدارات الإشراف التربوي أداة موضوعية يمكن استخدامها من قبل المختصين لمعرفة واقع العمل الإشرافي في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة تبوك، ومن ثم يمكن تطويرها.
2. المساهمة في إثراء رصيد البحث العلمي في مجال السلوك التنظيمي بصفة خاصة وعلم النفس العام والتنظيم بصفة عامة.
3. الخروج باقتراحات وتوصيات في ضوء نتائج البحث يزود الجهات التربوية المسؤولة بالنتائج ويساعدهم على تخطيط تجاوز كل العقبات التي يمكن أن تقف أمام عمل المشرفين والمشرفات فيما يخص موضوع الدراسة.

5.1 التعريفات الاصطلاحية والاجرائية

ورد في هذه الدراسة عدد من المصطلحات، وفيما يأتي تعريف الباحث الإجرائي لكل منها:

الإثراء الوظيفي (Jop Enrichment): وعرفه (الشماع،2007،ص121) بأنه "زيادة شعور الفرد في المنظمة بالمسؤولية من خلال تحرير وظيفته من بعض القيود ، وتخويله المزيد من الصلاحيات وهيكلة عمله بوحدات طبيعية ".

ويعرف إجرائيا بأنه مستوى استجابة المشرف التربوي أو المشرفة التربوية على مقياس الإثراء الوظيفي المستخدم في هذه الدراسة (والمعد من قبل الباحث).

الالتزام التنظيمي (Organizational commitment): فقد عرفه كل من (Allen & Meyer، 1990) بأنه" الحالة النفسية التي تربط الموظف إلى المنظمة، وبهذا المعنى ينطوي الالتزام على ثلاثة أبعاد رئيسة على أقل تقدير هي:

ويعرف الالتزام التنظيمي إجرائيا بأنه المستوى التي يحصل عليها المشرفون التربويون والمشرفات التربويات نتيجة إرادتهم القوية لبذل أعلى جهد للمنظمة والرغبة في الحفاظ على عضويتهم بها واعتقادهم القوي بأهداف مكتب التربية والتعليم وقيمه وتقاس من خلال إجابات أفراد العينة عن فقرات أداة الرسالة (الجميل،2005).

6.1 حدود الدراسة

تتحدد الدراسة طبقا للنقاط الآتية :

الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة على موضوع الإثراء الوظيفي بأبعاده الآتية:

ا / تنوع المهارات Skills Variety

ب / تحديد المهام Task Identity

جـ / أهمية المهام Tasks Significance

د / استقلالية المهام Tasks Autonomy

هـ / التغذية العكسية Feedback

الحدود المكانية : يتحدد مجال التطبيق الميداني لهذه الدراسة على المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة تبوك ومكاتب التربية والتعليم التابعة لها.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2014 – 2015 م

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

الإدارة وظيفة إنسانية ضرورية لاستغلال موارد المجتمع، ومهمة لتحقيق تقدمه ورفاهيته ويقوم فيها العنصر البشري بالدور الأساسي لنجاح هذه الوظيفة. ولذا فإن الإدارة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالسلوك التنظيمي ذلك العلم الذي يهتم بدراسة السلوك الإنساني داخل المنظمة، والذي يتضمن تلك النشاطات التي تتعلق بالأفراد ودوافعهم و إدراكهم واتجاهاتهم وتصرفاتهم وصراعاتهم داخل المنظمة(الجميل،2005).

فالسلوك التنظيمي "هو الذي يتناول دراسة التنظيم من منظور جزئي يركز على دراسة سلوك الأفراد والجماعات وديناميتها، وعلى دراسة العوامل المحددة لسلوك الأفراد والجماعات مثل الدوافع، والقيم، والاتجاهات، وعمليات الإدراك، والتعلم، ونمط القيادة وتأثير الصراع على العمل، ونمط الشخصية، ومتغيرات أخرى مثل الإنتاجية الفردية، ومظاهر التغيب عن العمل، وإثراء المحتوى الوظيفي" (القريوتي، 2013 : 53).

"ويعتقد Mitchell أن مجال السلوك التنظيمي يغطي جانبين رئيسيين هما: أسباب السلوك الإنساني كأفراد وجماعات، وكيفية استخدام هذه المعلومات لمساعدة الأفراد على أن يصبحوا أكثر إنتاجية والتزاما في منظمات العمل" (العميان،2010 : 19).

كما أن السلوك التنظيمي "يميل إلى معالجة مواضيع لها علاقة بالعمل والوظيفة والغياب وترك العمل والإنتاجية والكفاءة " (الطجم والسواط ، 2010 : 23). ويحلل كومينغ Cumming مجال السلوك التنظيمي وأبعاده الرئيسة، ويرى أنها تحتوي على العوامل الاتية(العميان، 19:2010):

1. التأكيد على تأسيس العلاقات السببية.
2. الولاء والتعهد للتغيير.
3. الاهتمام الإنساني بالأفراد.

4. الاهتمام بالفعاليات التنظيمية.

5. استخدام البحوث والأساليب العلمية.

ومن جانب آخر يمكن النظر إلى الإشراف التربوي على أنه نظام فرعي من نظام كلي هو الإدارة التربوية، لأن الإشراف التربوي جزء لا يتجزأ من الإدارة التربوية، ويتفاعل نظام الإشراف مع الأنظمة التربوية الأخرى، كنظام التطوير التربوي، ونظام الاختبارات والقياس ونظام الإدارة المدرسية، ونظام شؤون الموظفين، ونظام التدريب أثناء الخدمة. ولقد تأثرت الإدارة التربوية والإشراف التربوي باتجاهات حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة من اهتمام بحاجات الفرد الاجتماعية والنفسية، وإشباع هذه الحاجات لكي يستطيع الفرد زيادة فعاليته، واتجهت هذه النظرة إلى المعلمين بحيث أصبح التركيز على إيجاد علاقات إنسانية حسنة بين المشرف التربوي والمعلمين من أجل إثارة دافعيتهم نحو العمل. ولقد أثر هذا الاتجاه في كسر بعض الحواجز بين الرئيس والمرؤوس، وبات العمل التربوي في المدارس قائماً على العلاقات الإنسانية (نشوان،2007).

وفي الآونة الأخيرة أولى الباحثون في مجالات السلوك التنظيمي اهتماماً متزايداً لدراسة الإثراء الوظيفي والالتزام التنظيمي لما لهما من تأثير واضح على فعالية المنظمة وإنتاجيتها.

ففي موضوع الإثراء الوظيفي تتسم الأبحاث الأجنبية المتعلقة بها بالندرة بصفة عامة، والأبحاث العربية بصفة خاصة، والمتوفر منها ينطلق من الدراسات الغربية، وتركز على القطاع الخاص والقليل منها تناول الإثراء الوظيفي في القطاع العام. وموضوع الإثراء الوظيفي هو محل اهتمام كثير من الباحثين في مجالات علم النفس والإدارة والسلوك التنظيمي، وتكمن أهمية الإثراء الوظيفي في كونهموضوعاً يتناول أحد أساليب إعادة تصميم العمل، إذ أن الأعمال التي هي أقل من مستوى التخصص المطلوب، أي الأعمال الواسعة بدرجة كبيرة والتي تضم مهاما ومسئوليات عديدة، فهي تتطلب إعادة تصميم لتبسيطها (Simplification) (عباس والزاملي، 2003).

ولا شك أن تحقيق مستوى عالٍ من الإثراء الوظيفي أمر مهم بالنسبة للمنظمة، نظراً لتأثيراته الواضحة على مستوى الطموح والإنتاجية والأداء، ومعدل الغياب والحوادث

و إسهام الأفراد في المشاركات الخارجية والأنشطة المتعلقة بالعمل وكذلك سلوك الفرد تجاه منظمته وعمله.

أما الالتزام التنظيمي فقد بدأ الإهتمام به في الفكر الإداري الحديث منذ فترة قصيرة نسبياً ، على الرغم من أن مفهوم الالتزام يعد مفهوماً قديماً وقد تناولته دراسات عديدة من جوانب شتى وبأساليب مختلفة. وقد تميزت الإدارة اليابانية بنمط إداري مميز ، اعتمد في أساسه الالتزام التنظيمي حيث نجد فيه الموارد البشرية تعمل بكل طاقاتها وبكل أمانة وإخلاص، ومن هنا يتحقق الانتماء والولاء والرغبة في العمل، وينعكس ذلك بدوره على تحقيق الجودة ورفع معدلات الإنتاجية (الطجم، 1996، 103).

ويشير هذا الالتزام إلى درجة تطابق الفرد مع منظمته ودرجة ارتباطه بها واعتقاده القوي بأهدافها وإيمانه بقيمها والاستعداد لبذل جهده لمصلحتها.

الإشراف التربوي:

إن العملية الإشرافية بوصفها نظاماً فرعياً في النظام التربوي الشامل في المملكة العربية السعودية يحظى برعاية واضحة، وذلك لتحقيق كفاية النظام وفعاليته، حيث يتولى الإشراف التربوي مسئولية المتابعة الميدانية للتأكد من تحقيق غايات التعليم وأهدافه وفق الأهداف والسياسات المعتمدة له، كما أن العاملين في جهاز الإشراف التربوي عليهم دور رئيس في عملية تطوير الإشراف وتجويده باستمرار انسجاماً مع حركة التطوير والتجديد في نظام التعليم (عطاري وآخرون،2005:373)، ويعد الإشراف التربوي من أهم الأجهزة المشرفة على تحقيق تطلعات السياسة التعليمية فتكون خطط الإشراف التربوي ونشاطاتهتجسيداً حقيقياً لسياسة التعليم، وقد وردت إشارات صريحة للإشراف التربوي في سياسة التعليم في الفقرة 189 منها كلمة (المفتشين وأساليب التوجيه الفني)(العسكر،2000) ويعرض هذا الجزء من الفصل تطور الإشراف التربوي وأهدافه ووظائفه ومهام ومسئوليات المشرف التربوي والمشرفة التربوية.

تطور الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية:

مر الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية بعدة مراحل، وذلك سعياً لمسايرة التطور العلمي والتربوي الذي يشهده العالم في عصرنا الحاضر .فقد كانقديماً يطلق عليه (تفتيشا) وقد بدأ ذلك كمرحلة أولى في عام 1958/1957 ، أما على صعيد

تعليم البنات فكان جهاز التوجيه يعرف باسم التفتيش النسوي وقد بدأ عام 1960 ثم أصبح (توجيها) ثم صار (إشرافا) في عام 1989 وكان مسماه(الإدارة العامة للتوجيه والإشراف التربوي) ، وسبب هذا التحول الكبير يرجع إلى أن التفتيش كان يركز على أخطاء المعلمين من خلال زياراته المفاجئة ، وكتابة التقارير عنهم إلى المسئولين، وتوجيه اللوم إليهم مما جعل المعلمين يضيقونذرعاً بالتفتيش والمفتشين ولا يرعون لهم سمعاً . فأراد علماء التربية تلطيف الجو بين المعلمين والمفتشين فاستبدلوا التفتيش بالتوجيه ولكن التوجيه لم يختلفكثيراً عما كان عليه التفتيش فسارا جنباً إلى جنب لذلك تم الانتقال إلى مفهوم عصري حديث يواكب تطور العملية التربوية وتقدمها وأسموه (الإشراف التربوي) جاعلين هدفهم الأسمى من وراء هذه التسمية تحسين عمليتي التعلم والتعليم وتحسين بيئتهما (السلوم،2002 :63-65).

كما تطور مفهوم الجانب الإشرافي من عملية التسيير الإداري للعناصر البشرية إلى عملية استنفار الطاقات الفردية والجماعية واستثارة دوافع العاملين نحو الإنجاز والنجاح في عملهم أي الانتقال من مفهوم العمل بالقسر أو العمل بالناس إلى مفهوم العمل بالاقتناع والمشاركة والعمل مع الناس (بستان وطه، 92:1983). وقد أصبح الإشراف التربوي يهدف إلى تحسين العملية التعليمية والاهتمام بنمو المتعلمين، وتعددت الأساليب المستخدمة في الإشراف فلم تعد الزيارة هي الأسلوب الوحيد بل صارت أسلوباً من مجموعة أساليب كالندوات والنشرات والدورات وإجراء البحث وغيرها(عطاري وآخرون ،377:2004).

المفهوم الحديث للإشراف التربوي:

يعرف الإشراف التربوي بأنه :جميع الجهود المنظمة التي يبذلها المسئولون لتوفير القيادة للمعلمين والعاملين الآخرين في الحقل التربوي في مجال تحسين التعليم مهنياً ويشمل ذلك إثارة النمو المهني، وتطوير المعلمين، واختيار وإعادة صياغة الأهداف التربوية، والمواد التعليمية وطرق التدريس وتقويم العملية التعليمية (العيسى:2002).

كما جاء تعريف الإشراف التربوي في دليل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (2008) على أنه العملية المخططة والمنظمة الهادفة إلى مساعدة المديرين والمعلمين على امتلاك مهارات تنظيم تعلم الطلبة بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف التعليمية

التربوية، فهو خدمة فنية متخصصة يقدمها المشرف التربوي إلى المعلمين الذين يعملون معه بهدف تحسين العملية التعليمية التعلمية ".(مصلح،2011). "كما عرفه حمدان (1992) بأنه الرؤية "Vision" الحادة أو النافذة "Super" للسلوك والأشياء القادرة على تحديد مظاهر القوة والضعف فيها ثم اقتراح الحلول العلاجية المناسبة لذلك "(الحلاق،2008).

العملية الإشرافية:

ينظر إلى العملية الإشرافية من زاوية تحليل النظم، على أنها سلسلة من التفاعلات والأحداث بين المعلم والمشرف التربوي، وهي كعملية لها مدخلاتها التربوية، ومخرجاتها ويفترض أن تكون المخرجات على نحو أفضل من ذي قبل، كما أن المدخلات ذاتها تؤثر تأثيراً واضحاً على عملية الإشراف التربوي. وتتكون مدخلات النظام الإشرافي من عناصر عدة، تشترك فيما بينها في مجموعة من التفاعلات، والتي يكون التفاعل بين المشرف التربوي والمعلم أهمها.

أهداف الإشراف التربوي:

يهدف الإشراف التربوي بصورة عامة إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم ومن أبرز الأهداف الخاصة أو التفصيلية للإشراف التربوي الآتي(العيسى،2002:9-11):

1. العمل على ترسيخ القيم والاتجاهات التربوية لدى القائمين على تنفيذ العملية التربوية التعليمية في الميدان.
2. تنفيذ الخطط التي تضعها وزارة التربية والتعليم للتدريب بصورة ميدانية.
3. تطوير علاقة المدرسة مع البيئة المحلية من خلال فتح أبواب المدرسة للمجتمع للإفادة منها وتشجيع المدرسة على الاتصال بالمجتمع لتحسين تعلم التلاميذ.
4. تنمية الانتماء لمهنة التربية والتعليم والاعتزاز بها وإبراز دوره في المدرسة والمجتمع.
5. تحسين العملية التربوية من خلال القيادة المهنية للكوادر القائمة على العملية التربوية والتعليمية في المدارس.
6. الإسهام في تهيئة الوسائل التي تيسر للمعلمين النجاح في تحقيق أهدافهم على نحو يرفع من شأنهم وذلك عن طريق الاستزادة من التدريب والعمل على الحد من زلتهم

الفكرية واحترام شخصياتهم حتى يبادرون إلى الابتكار، ومساعدتهم على تكوين علاقات إنسانية ترفع روحهم المعنوية وتزيد من حماسهم لتحقيق الأهداف التربوية.

مسئوليات المشرف التربوي:

من الأمور المهمة في نجاح العملية الإشرافية تحديد وظائف ومهام المشرف التربوي حتى يستطيع المشرف تحقيق الأهداف التي يسعى إليها الإشراف التربوي بدرجة عالية من النجاح ولقد ازدادت واجبات المشرفين في المؤسسات التعليمية بسبب النمو والتضخم اللذين حدثا في الوقت المعاصر حتى أصبح من العسير حصر هذه الواجبات والتعرف على المهارات والصفات اللازمة للقيام بها (جوهر،1984 :169).

ومن أهم المسئوليات والمهام التي تقع على عاتق المشرف التربوي ما يلي (السعود،2007:87-96):

1. الإشراف على طرق التعليم وأساليبه والتي تعتبر من أبرز المهارات التي يتعين على المعلمين اتقانها وتنويعها من أجل مساعدة التلاميذ على التعلم .
2. إعداد المواد التعليمية والتعريف بالموجود منها كالمراجع والكتب والدوريات والنشرات التعليمية حول المواضيع المختلفة لإثراء المنهاج وإغنائه.
3. توفير التسهيلات التعليمية كالأدوات والمواد التي يستخدمها المعلمون في عملهم مثل الكتب والطباشير والمواد الكيميائية وأدوات المختبر والوسائل التعليمية-التعلمية وغيرها.
4. الإفادة من خبرات البيئة في عملية التعليم والتعلم وذلك بتطوير علاقات عمل إيجابية واعية مع المسؤولين والمشرفين على المرافق المختلفة في البيئة المحيطة كأمناء المكتبات العامة أو الأطباء في العيادات الخاصة والعامة أو المؤسسات الحكومية والأهلية .
5. مشاركة إدارة المدرسة في تقويم وتحسين العملية التربوية وتهيئة الظروف المناسبة لها.
6. إجراء التجارب الجديدة الهادفة إلى تطوير العملية التربوية التعليمية ورفع مستواها.

7. محاولة رفع كفاءة من يشرف عليهم وتعريفهم بمهامهم ومتابعتهم للتأكد من سلامة أدائهم.
8. اكتشاف القدرات الكامنة والمواهب المستترة عند من تشرف عليه لإظهارها في مجالات العمل المناسبة له.

وهناك مهام أخرى ذكرها (المغيدي،2000 :41) وهي على النحو التالي:

أ- تقديم يد العون والمساعدة لتحسين عمليتي التعليم والتعلم.

ب- مساعدة المعلم لفهم أهداف التعليم والمدرسة والمادة التي يقوم بتدريسها ومعرفة كيفية صياغة الأهداف التعليمية وطرق تحقيقها .

ج- دراسة العوامل التي تعوق عملية التعلم لدى الطالب في المدرسة.

د- دراسة الطرق التربوية الجديدة المتعلقة بالمنهج.

هـ- تحفيز المعلمين على التفكير والتجربة على أسس علمية سليمة والمثابرة على الاطلاع على كل جديد .

و- دعم التعاون الجماعي بين المعلمين لتحقيق الأهداف المنشودة.

ز- تشخيص مجالات الإبداع والميول لدى المعلمين والعمل على تنميتها وترشيدها .

ح- العدالة في توزيع الكفايات على المدارس.

ط- متابعة إنجاز الطلاب والعمل على تقويمه وتنمية.

ي- متابعة المعلمين وتقويمهم وإرشادهم إلى الطرق الصحيحة.

وللإشراف التربوي أربع خصائص رئيسة هي(بستان ،طه،1983:94):

1. الإشراف كعملية فلسفية :فهو يبحث عن الحقائق الثابتة علمياً.
2. الإشراف كعملية تعاونية :حيث يسهم جميع العاملين في الإشراف التربوي في تسهيل عملية تحقيق الأهداف التربوية.
3. الإشراف كعملية إبداعية ابتكارية :لأنه يسعى إلى إظهار المواهب الكامنة ويتيح الفرصة لانطلاقها.
4. الإشراف كعملية علمية :فهو يطبق المفاهيم والأساليب العلمية التجريبية في دراسته وتقييمه للمواقف التعليمية والتعلمية.

الإثراء الوظيفي:

ماهيته ومفهومه:

تناول علماء الإدارة ومنظروها مفهوم الإثراء الوظيفي بصيغ متعددة، حيث لا يوجد اتفاق واحد على ماهية هذا المفهوم، نظراً لتعدد الزوايا التي تم النظر من خلالها لهذا المفهوم ، وعلى هذا الأساس سوف نستعرض مجموعة من المفاهيم التي تناولها الكتاب بغية الوصول لمفهوم شامل لمصطلح الإثراء الوظيفي:

يرى Ford (المشار إليه في القريوتي،64:2013) أن المقصود بالإثراء الوظيفي هو"إعادة تصميم الأعمال والمهام التي يقوم بها العامل بشكل يجعل فيها نوعا من التحدي الذي يشبع الدافعية نحو الإبداع، ويقتل روح الملل التي تصاحب الأعمال البسيطة".

في حين يرى مينا (Mione,2005)، أن الاثراء الوظيفي نوع من إعادة تصميم العمل أو الوظيفة يتم اتخاذه بسبب تأثيرات معينة على المهام مثل: نقص المرونة، وعدم رضا العاملين، حيث يتم إضافة مهام جديدة إلى وظيفة ما من أجل زيادة حجم رقابة الأفراد ومسؤولياتهم عن وظائفهم.

إن اثراء العمل ينطوي على تعريف الأفراد لماذا يؤدوا مهام معينة مما يمكنهم من إدراك أهمية عملهم، كما يمنح فرصة للأفراد العاملين في ممارسة الوظائف التي تتضمن مهارات متنوعة ومتكاملة وذات أهمية قياساً بمؤهلاتهم مع تمكينهم من أداء وظائفهم بالطريقة التي يرونها مناسبة لهم (عباس والزاملي،2003).

وقد عرف كل من (Kreitner&Kinicki,2004) الاثراء الوظيفي على أنه بناء وانجاز، وتقدير العمل، بالإضافة إلى زيادة مسؤولية الفرد عن وظيفته وتطويرها.

كما يقصد بالإثراء الوظيفي زيادة مستوى فاعلية الفرد وإنتاجيته من خلال توفير الرغبة والتحفيز لدى الفرد بالوظيفة المناطة به، وجعلها غنية بمسؤولياتها ومستوعبة لطاقاته ومهاراته، بحيث لا يكون عمله سطحيا أو هامشيا أو مجرد نشاط يمكن لأي فرد القيام به.

ويضيف الإثراء الوظيفي مصادر جديدة للإرضاء الوظيفي عن طريق زيادة مستوى المسؤولية للموظف، وإسناد مهام إشرافية وزيادة حماسه و دافعيته للعمل، من خلال الشعور بأهميته وقيمته ودوره في دائرة العمل.

إن الإثراء الوظيفي بالتعمق الراسي للوظيفة يجعل الفرد اكثر مسؤولية عن عمله ويمنحه المزيد من حرية التصرف و المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله، فإذا شغل الفرد الوظيفة التي تتناسب مع قدراته ورغباته ومواهبه تكون فرصة مناسبة له لتنمية هذه المواهب والقدرات بحيث تصل الى قمة الابداع التي تصب في مجال عمله (جرادات،2008).

ان الاعتقاد السائد بين المديرين والمشرفين ان الحوافز والمكافآت المادية هي التي تنمي دافع الرغبة الى العمل وبذل الجهد على الوجه المطلوب، والحقيقية هو ان الاثراء الوظيفي كما استعرضنا هو الاهم ويعتبر احد الدوافع النفسية التي يتطلع اليها الإنسان او الفرد العامل في منظمات الاعمال والمؤسسات الرسمية، لانه يحفزه الى العمل الدؤوب وينمي لديه الحماس والالتزام واشباع الطموح والنمو الشخصي للموظف، ولا شك ان حاجات اثبات الذات حاجات مستمرة مع الفرد (الصوص،2008).

ويُعرف الإثراء الوظيفي أيضاً بأنه التوسع العامودي في الوظيفة بمعنى أنه يزيد قدرة الموظف على تخطيط وتنفيذ واجبات العمل بحيث يقوم الفرد بنشاطات كاملة وتزيد مجال الحركة والاستقلالية في العمل وتزيد قابلية التقييم واتخاذ القرار والتصحيح أحياناً فيما يتعلق بسير العمل (الصوص،2008).

ويزيد الإثراء الوظيفي من حس الرضا عن الوظيفة كما ويقلل من الغياب وكلفته العالية على المنظمة ويزيد جودة العمل المنجز لأن حس المسؤولية ووجود الموظف في موقع اتخاذ القرار ومنحه الصلاحيات لذلك يفرض عليه القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول مرة ، إن الإثراء الوظيفي هو زيادة عمق الوظيفة وذلك بزيادة واجبات ومهام تخطيطية ورقابية عادة ما تؤدى بواسطة المشرفين وهو محاولة لزيادة الرضا عن الوظيفة بزيادة محتواها وبذلك يختلف عن التوسع أو التدوير الوظيفي لأنه يركز داخل إطار العمل ومكوناته (كعكي،2004).

إن الإثراء الوظيفي يعني إعادة تصميم الوظائف بطريقة تزيد شعور الموظف بالمسؤولية والإنجاز والتطور والاهتمام وذلك بأداء الوظيفة جيداً وهناك خمس محاولات لإثراء الوظائف(المحاسب الأول،2010):

1. محاولة الوصول إلى مرحلة أن كل فرد يكون مسؤول عن عمل كامل.
2. دمج الواجبات بدلاً من أدائها بواسطة الكثير من الموظفين.
3. تأسيس علاقات مع الزبائن ويكون على الفرد عمل الاتصالات اللازمة معهم
4. التحميل العامودي حيث يكون الفرد مسؤولاً عن التخطيط وضبط عمله بدلاً من تلقي الأوامر من المستويات الأعلى حيث يكون عليه حل المشاكل وتقرير ما هو الأنسب للعمل.
5. فتح قنوات التغذية العكسية حيث يستطيع الموظف أن يتلقى الردود اللازمة حول العمل بشكل مرن.

ويشير إثراء العمل إلى ضرورة إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد كإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر (حمدان، الساكت، 2011).

وقد عرفت (كعكي،2004) الإثراء الوظيفي بأنه"تصميم الوظيفة عن طريق إيجاد بعض التحديات،وزيادة المسؤوليات، والصلاحيات معتمدة على نظرية العاملين (عوامل محفزة، وعوامل صيانة) وترتكز على تحقيق الرضا الوظيفي، وتحسين الأداء" ويسعى هذا المنهج إلى إيجاد مناخ عامل مشجع قائم على الاعتماد النفسي (Self-Controlling) وفي هذه الحالة تعتمد دوافع العمل الذاتية على ثلاثة عوامل نفسية هي:

أولا: شعور الفرد بأهمية العمل الذي يؤديه.

ثانيا: شعور الفرد بالمسؤولية التامة عن نتائج العمل الذي يقوم به.

ثالثا: المعرفة التامة للنتائج الحقيقية لعمله .

كما أن الإحساس بأهمية العمل تنتج من :

1. تنوع المهارات التي يطلبها العمل.
2. وضوح المهام وإنهاؤها كاملة أو القيام بجزء معين منها.

3. أهمية المهام ومدى تأثيرها على حياة الآخرين.
4. الاستقلالية في الأداء
5. معرفة النتائج والشعور بالمسؤولية تجاه هذه النتائج تتحقق عن طريق تزويد الفرد بالمعلومات اللازمة عن مستوى الأداء. (الطجم، السواط، 257:2010).

أهمية الإثراء الوظيفي

لا شك أن الإثراء الوظيفي مهم ويعتبر أحد الدوافع النفسية التي يتطلع اليها الانسان او الفرد المنتمي للمنظمات المهنية والوظيفية.

فإذا شغل الفرد الوظيفة التي تتناسب مع قدراته ورغباته تكون فرصة لتنمية هذه المواهب والقدرات بحيث تصل الى قمة الابداع التي تصب في مجال عمله. ويرى الباحث أن أهمية الاثراء تبرز من خلال تجديد القدرات والمواهب وتطويرها حتى يبدأ ممارسة الابداع من خلال الشعور بأهميته وقيمته ودوره في دائرة العمل.

ويرى (الغفاري،1999) ان الاثراء الوظيفي يساعد على النجاح والتقدم وزيادة فاعلية الرضا لدى الرؤساء والمشرفين داخل أطر العمل ، كمالا ننسى فكرة الاثراء الوظيفي للعالم الامريكي (فريدريك هيرزبرج 1968م) من خلال البحوث والدراسات الميدانية التي اجراها وهي عبارة عن (نظرية العاملين لدافع العمل والعامل الصحي) من النقاط التي ذكرها (هيرزبرج) فكرة تبني اسلوب الاثراء الوظيفي نظراً لتنويع اعباء الموظف وزيادة مسؤولياته ايضا اشراكه في النشاطات التي يتطلبها اداء العمل ليس بالحجم وإنما بالنوع والعمق.

خصائص الإثراء الوظيفي:

من الخصائص الرئيسة لهذا الأسلوب ما يلي:

1. يؤدي إلى إضافة صلاحيات للعمل أي أن عنصر التخطيط يكون واضحا في العمل إضافة إلى عنصر التنفيذ، ولذلك فإن هذا الأسلوب يدعى بالتحميل العمودي وبذلك فإن هذا الأسلوب يتيح الفرصة للأفراد العاملين بالتخطيط والتنفيذ والسيطرة على أعمالهم.
2. إعطاء الحرية للأفراد العاملين لتطبيق طرائق بديلة ومتعددة لأداء أعمالهم.

3. الإشراف الذاتي من قبل الأفراد العاملين على أعمالهم دون تدخل من قبل المشرف المباشر.
4. عند إثراء العمل من الممكن أن تناط بعض المسؤوليات التي تكون في المستويات العليا في المنظمة بالمستويات الدنيا في المنظمة، أي تتم إعادة تصميم الأعمال الدنيا لتشتمل بعض المسؤوليات الموجودة في المستويات العليا (عباس والزاملي، 2003).

أهداف الإثراء الوظيفي:

يسعى برنامج الإثراء الوظيفي إلى تحقيق جملة من الأهداف من أهمها ما يلي:

1. تحفيز الموظف لأداء عمله عن طريق التركيز على الدوافع الداخلية أكثر من الخارجية باعتبارها الأقوى لأنها تنمي الالتزام والحماس وتشبع حاجات إثبات الذات.
2. توفير فرص أكبر للموظف للتدريب على تحمل المسؤولية في تخطيط وتصميم وتنفيذ وتقييم الوظيفة.
3. إكساب الموظف استقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بنطاق وظيفته.
4. زيادة رضا الموظف ورفع معنوياته واشباع حاجاته.
5. زيادة الكفاءة والفاعلية عن طريق تحقيق مستوى عمل متميز مستند إلى اشراك الموظف في تصميم وتنفيذ الوظيفة وتقييم أدائها(نصرالله،2002:32-33).

ويرى (عبدالوهاب،2003) أنّ الإثراء الوظيفي يعني إضافة مسؤوليات جديدة ، وأعباء متنوعة في عمل الموظف وذلك لهدفين:

1. إذابة الملل وإثارة الاهتمام بالأعباء المتجددة.
2. تعميق الخبرات وصقل المهارات.

الفوائد المترتبة على الإثراء الوظيفي:

لا شك أن تطبيق برنامج الإثراء الوظيفي يحقق مجموعة من الفوائد التي تجنيها المنظمة والأفراد على حد سواء ومن هذه الفوائد ما يلي:

1. يجعل الفرد أكثر مسئولية عن عمله.

2. يعطي الفرد المزيد من حرية التصرف والاستقلال ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله وهذا من شأنه أن يقوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد(كردي،2011).
3. تحقيق الهدف الاستراتيجي للمنظمة، وزيادة المرونة دون الحاجة لزيادة عدد الموظفين.
4. زيادة فاعلية الأفراد في أداء وظائفهم.
5. صقل مهارات الأفراد وزيادة خبراتهم.
6. زيادة معارف الأفراد ومعلوماتهم الوظيفية.
7. زيادة النمو الذاتي لدى الأفراد
8. زيادة رضا العاملين .
9. زيادة دافعية الأفراد نحو العمل وصقل شخصياتهم.
10. زيادة حجم الأداء والإنتاجية.
11. زيادة المتعة وتقليل الروتين عند أداء واجبات ومهام الوظيفة (جرادات،2008).

خطوات إثراء الوظيفة:

يعد الإثراء الوظيفي من الأمور المهمة لدى العاملين ومن بينهم المشرفين التربويين والمشرفات التربويات، ويمكن إيجاز خطوات الإثراء الوظيفي بما يلي (سيزلاقي والاس،1991).

1. المسؤولية: وسع مسؤولية العامل بجعله مسؤولا ليس فقط عن الإنتاج بل وعن ضبط الجودة، والصيانة المقررة، وتعمل هذه الجوانب الثلاثة- الانتاج وضبط الجودة والصيانة- على إيجاد وحدة عمل متكاملة ومنسجمة بالنسبة للعامل (أي وحدة المهمة وتنوعها).
2. اتخاذ القرارات: وسع سلطة العامل وحرية تصرفه في العمل من خلال وضع معايير للإنتاج والتحكم والتقليل من الإشراف المباشر عليه (أي الاستقلالية في أداء المهمة).

3. التغذية الراجعة : زود العامل بالمعلومات المرتدة المباشرة بتوفير بيانات عن الأداء واترك للعامل نفسه في بعض الحالات مهمة جمع وحفظ تلك البيانات(أي المعلومات المرتدة حول أداء المهمة).
4. المساءلة والمحاسبة: كافئ العامل (كالإطراء والتقدير) على أساس ما تم إنجازه من أهداف.
5. النمو والتطور الذاتي: شجع العامل على اقتراح تحسينات في النظام الحالي، إلى جانب ذلك خطط للتطور والتقدم الوظيفي المحتمل من وظيفته الحالية.
6. الانجاز: من خلال التوسع في المسؤولية والاستقلالية والمساءلة، ينشأ شعور بالإنجاز أو الإحساس بعمل شيء ذو قيمة لدى العامل.

نموذج خصائص الوظيفة

إن الإثراء الوظيفي يفترض أن اتباع استراتيجية تصميم الوظائف للوصول إلى عمل يتضمن جوانب إثرائية أو عناصر وأبعاد سلوكية كالتنويع في المهام وترابطها، والاستقلالية وأهمية المهام، والتغذية العكسية، جميعها تساهم في زيادة الالتزام التنظيمي وعدم ترك العمل ، ويتم ذلك بإعطاء الموظفين قدر من الحرية وتفويض بعض الصلاحيات، وتخصيص مهام جديدة وصعبة بشكل مستمر، وبذلك يزيد الشعور بالمسؤولية لدى العاملين وحماسهم للعمل(عباس والزاملي،2003).

وإذا رغبنا في هندرة الوظيفة عند إعادة تصميها على نحو يترتب عليه أكبر قدر من العوائد التحفيزية لدى شاغلها فقد اقترح كل من(1980) Hackman and Oldham نموذجا للإثراء الوظيفي (نموذج خصائص الوظيفة) الذي يؤكد على جعل الوظائف اكثر تحفيزا عن طريق إعادة تصميمها والتركيز على خمسة عناصر أو أبعاد للإثراء الوظيفي تؤدي إلى الرضا عن العمل والتحفيز والالتزام وكذلك تحسن الأداء وانخفاض نسب الغياب ونسب ترك الخدمة. هذه الخصائص هي (Hackman and Oldham, 1980):

1. تنوع المهارات المطلوبة: وهي تعني تنوع المهارات التي يتطلبها العمل الذي يقوم به العامل. فالشخص الذي يقوم بتنظيف وتقطيع وطبخ الخضروات يستخدم مهارات متنوعة أكثر من الشخص الذي يقوم بتنظيف الخضروات

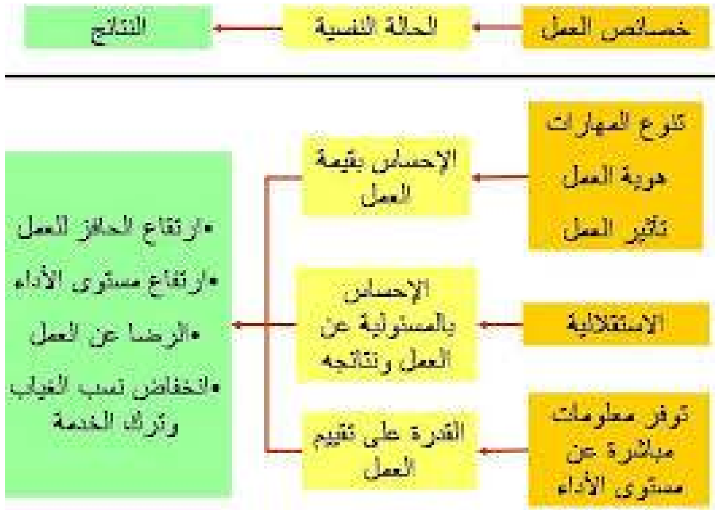
فقط. العامل الذي يقوم بكتابة خطط الإنتاج اليومية لا يشعر بتنوع المهام مثل الذي يقوم بإعداد وكتابة ومتابعة هذه الخطط.

2. تحديد المهمة: وهي تعني قيام العامل بعمل متكامل من بدايته إلى نهايته فمثلا الشخص الذي يقوم بتصنيع جزء كامل يكون شعوره أفضل من الذي يقوم بعملية واحدة في تصنيع هذا الجزء. فالقيام بعمل متكامل له متعة خاصة وإحساس بالمسئولية عن هذا العمل.
3. أهمية المهمة: وهو وجود تأثير ظاهر لهذا العمل على المؤسسة أو عمل الآخرين فعندما تشعر أن نجاح المؤسسة مرتبط بأدائك لعملك أو أن نجاح الآخرين في عملهم متأثر بأدائك لعملك فإن هذا يعطي حافزا لأداء العمل بشكل متميز.
4. الاستقلالية: بمعنى وجود حرية تصرف للعامل في أن يخطط لعمله وينظم وقته. حرية التصرف تعطي مجالا للتفكير والإبداع وهو ما يشبع الرغبة في النمو وكذلك فإنه في حد ذاته تنوع للمهارات المطلوبة.
5. توفر معلومات مباشرة (سريعة) عن النتائج (التغذية الراجعة): بمعنى قدرة العامل على معرفة مستوى أدائه بشكل واضح ومباشر أثناء أدائه للعمل فكلما كانت النتيجة واضحة بشكل سريع كلما كان ذلك أفضل. هناك فرق بين أن تؤدي عملا ثم يخبرك عامل آخر بعد عدة ساعات أو أيام بنتيجة عملك أو أن ترى النتيجة بنفسك بعد أداء العمل مباشرة.

ما هو تأثير هذه الخصائص؟ توضح هذه النظرية أن الخصائص الثلاثة الأولى (تنوع المهارات وتحديد المهمة وأهمية المهمة) تؤدي إلى إحساس العامل بأنه يؤدي عملا له قيمة. أما استقلالية العامل فتؤدي إلى الإحساس بمسؤولية العامل عن نتائج عمله. وأخيرا فإن إتاحة معلومات عن مستوى الأداء يعني قدرة العامل على تقييم نفسه ومن ثم تطوير نفسه. وكل هذه الأمور هي أمور إيجابية ترتبط بشكل ما بنظرية هيرزبرج (جرادات،2008).

هذه الأشياء: قيمة العمل والمسئولية عن نتائجه والقدرة على تقييم الأداء في الحال تؤدي إلى الرضا عن العمل والتحفز وبالتالي الالتزام التنظيمي وعدم ترك

العمل كما هو موضح بالشكل فهذه النظرية أوضحت الخصائص التي نحاول توفيرها في عملية تصميم العمل.(Hackman and Oldmam,1980)



شكل رقم (1) نموذج خصائص الوظيفة

إن هذه الخصائص تكون لها قيمة في حالة الرضا عن الاحتياجات الأساسية التي أوضحتها نظريات ماسلو واي آر جي. أي أن هذه النظرية تتفق كثيرا مع نظرية هيرزبرج ولكنها توضح تفاصيل عملية إثراء العمل. ويمكن قياس قوة الحافز الكامنة بناء على المعادلة التالية: قوة الحافز الكامنة = {(تنوع المهام + هوية العمل + تأثير العمل)/3 } X الاستقلالية X التغذية العكسية (السيد وفيلة،2008).

إن فاعلية واثر هذه العوامل لا يقتصر فقط على كيفية تصميمها بطريقة موضوعية ولكن يجب الأخذ بعين الاعتبار بعد هام وهو (الإدراك)، ويعني الكيفية التي يفهم ويدرك بها شاغل الوظيفة هذه العوامل ، فقد تبدو وظيفة ما من الوهلة الأولى أنها بسيطة وروتينية ولكن قد يختلف إدراك شاغل الوظيفة تماما عن ذلك، وقد أسفرت الدراسات التي قام بها كل من Hackman (1980) و Oldham أن هناك ثلاث حالات نفسية إذا نجحت طبيعة الوظيفة ومكوناتها في استثارتهم لدى شاغل الوظيفة، فإنه سوف يكون اكثر تحمساً لعمله وسيكون لديه رغبة عالية في القيام به وسيشعر بالرضا وبالتالي ستزيد إنتاجيته وجودة عمله ويقل تأخره عن العمل ورغبته في ترك الوظيفة. وقد تم تحديد ثلاثة مجالات لشعور الموظف تجاه وظيفته وهي:

1. الشعور بالقيمة والمعنى: أي أن العمل الذي يقوم به الموظف له قيمة مضافة وأهمية.
2. الشعور بالمسئولية تجاه إنجاز العمل: ويأتي ذلك من قدرته على التحكم في مخرجات الوظيفة وبالتالي فلو كان هناك عناصر خارجة عن سيطرته مثل زملائه أو إدارات أخرى أو مديره أو معدات ومعلومات يحتاج إليها من الآخرين، فلن يتأتى لديه الشعور بالمسئولية والتحكم والتي ستضعف رغبته للعمل.
3. معرفة آثار ونتائج عمله: فالموظف الذي لا يستطيع أن يعرف من رئيسه أو زملائه أو عملائه عما إذا كان العمل الذي قام به كان جيداً أم سيئاً فأغلب الظن أنه لا يكن متحمساً وسعيداً وفخوراً بعمله(جرادات،2008).

كما ركزت دراسات وابحاث الاثراء الوظيفي على النماذج والاستراتيجيات العملية في تصميم واعادة تصميم الاعمال بهدف تغيير محتواها واجراءاتها بما يتلاءم مع رغبات ومتطلبات الأفراد العاملين. فالوصول إلى عمل يتضمن جوانب اثرائية، يتطلب تغيير المحتوى الوظيفي او تغيير محتوى الأفراد من خلال مجموعات العمل المستقلة.

ومن هذه النماذج ما يلي:

*** نموذج إثراء العمل من خلال المحتوى الوظيفي**

يقصد بمحتوى الوظيفة كل ما يتضمنه العمل من مهام وعناصر تشكل خصائصه وبالإمكان اثراء المحتوى عن طريق اضافة بعض او كل العناصر الجوهرية التالية(عباس والزاملي،2003):

1. تشكيل وحدات عمل طبيعية وفق قدرات الأفراد العاملين لتحقيق اقصى كفاءة (تحديد المهام وفق قدرات العاملين ورغباتهم).
2. دمج وربط المهام من خلال التنويع والتكامل في تلك المهام والتوسيع في مستوى المهارة والمعرفة المطلوبة لإنجازها. ويمكن التنويع في المهام اما من خلال اضافة مهام متنوعة او ادخال وسائل عمل مختلفة او استحداث طرق جديدة في العمل تركز على الجوانب الابداعية في الأداء وتقلل من الروتين.

3. بناء علاقات جيدة مع العملاء، وهذه العلاقات يمكن تحقيقها بناءً على اجراءات محددة من أهمها: تحديد من هو المستفيد من المنتج او الخدمة. وتحديد وسائل الاتصال المباشرة للحكم على نوعية المنتج او الخدمة وفق معايير تحددها الإدارة، وفتح باب المناقشة المباشرة بين الأفراد العاملين والمستفيدين خلال دعوة عينات من المستفيدين لزيارة مكان العمل، وتزويد بعضهم بنماذج من المنتج او الخدمات مجانا ودعوتهم لزيارة الموقع.
4. التحميل العمودي:يُعد عنصر التحميل العمودي من بين العناصر الأساسية للإثراء الوظيفي ويتحقق من خلال إضافة صلاحيات إلى الأفراد العاملين وتخفيض الرقابة والإشراف الخارجي إضافة إلى إناطة مهام أكثر تحدياً.
5. فتح قنوات التغذية الراجعة: من الممكن تحقيق التغذية الراجعة عن طريق منح الأفراد العاملين صلاحيات في بعض جوانب اعمالهم، كصلاحيات حل المشكلات التي تواجههم في انجاز الأعمال وصلاحية تحديد اجراءات العمل او وقت البدء والانتهاء من العمل. وبالإمكان زيادة فاعلية التغذية الراجعة من خلال الأساليب التالية:

أ- توفير البيانات والمعلومات عن انجاز الأفراد العاملين من خلال الإظهار العلني لنتائج تقويم الأداء الخاص بهم.

ب- استخدام الأساليب التقنية الحديثة في توفير المعلومات المتعلقة بعملية التقويم بدلاً من تقارير المشرفين لوحدها أي تعدد مصادر المعلومات في عملية تقويم أداء العاملين. كالاعتماد على عملية تقويم الزملاء والتقويم الذاتي وتقويم الزبائن إذ أن الاعتماد على مصادر معلوماتية متعددة تقلل من عملية التشويش في نتائج التقويم إضافة إلى الحصول على نتائج أداء أكثر موضوعية وتكون الأحكام الخاصة بالعاملين اكثر دقة وصدق.

ج- إشراك الأفراد العاملين بصورة مباشرة في إجراءات العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة.

ومما لاشك فيه أن تطبيق وتنفيذ الأبعاد أو العناصر الجوهرية الخمسة الواردة اعلاه يؤدي إلى تنمية دوافع الأفراد العاملين نحو اعمالهم ايجابياً وزيادة درجة استعداد الفرد ودوافعه الكامنة(عباس والزاملي،2004).

نموذج الإثراء الوظيفي من خلال فرق العمل المدارة ذاتياً والمستقلة

إن احد النماذج الحديثة في الاثراء الوظيفي هو التركيز على استخدام الفرق المدارة ذاتياً، ولقد ظهر هذا التوجه لأول مرة في بريطانيا من قبل احد معاهد الاستثمارات حيث لاحظ المشرفون على ادارة المعهد بان فرق العمل هي الوسيلة الفعالة في إحداث التقدم التكنولوجي. كما وان شركات صناعة السيارات الاسكندنافية. استخدمت فرق العمل المستقلة لإشباع الحاجات الاجتماعية للأفراد العاملين في ظل التكنولوجيا الحديثة (كعكي،2004).

ويتم تشكيل المجموعات المستقلة وفقاً للأسس التالية(كردي2011):

1. تصميم مهام المجموعة بما يتناسب مع رغبات ودوافع الأفراد العاملين وخصائصهم لتحقيق درجات عالية من الرضا عن العمل والمنظمة.
2. تشكيل المجموعة وفقاً لمدى توفير المهارات والمعارف المرتبطة بالأداء. ولزيادة فاعلية مجموعة العمل لا بد من ان تمتلك المجموعة مستويات متناسبة من الخبرات في أداء المهام الموكلة لهم وان تكون بالحجم الذي يمكنها من أداء المهام بكفاءة مع ضرورة التوازن في خصائصها ومهاراتها.
3. تحديد وبناء معايير أداء المجموعة. وغالباً ما تحدد هذه المعايير من قبل افراد المجموعة نفسها ويعتمد المعيار الواقعي على مجموعة من العوامل التنظيمية كنظام الكفاءة والرقابة على الأداء، ودرجة توفر البرامج التدريبية والتطويرية للأداء إضافة إلى ضرورة الدعم من قبل الإدارة العليا في تهيئتها للمعلومات الواضحة حول متطلبات العمل.

إن أهم النتائج التي من الممكن ان تترتب على تطبيق نموذج فرق العمل المستقلة هي زيادة الانتاجية وتقليل الوقت الضائع ، فالمجموعة تقوم بتدعيم النوعية وحل المشاكل ذاتياً إضافة إلى صيانة الأجهزة والمعدات وفقاً للفرق المدارة ذاتياً كأحد نماذج الاثراء الوظيفي فان الخصائص الجوهرية للعمل تتمثل بالاتي:

1. المزج والتكامل بين كل من الانظمة الاجتماعية والتقنية.
2. تحقيق مؤهلات عالية من الموارد البشرية مع التركيز على اهمية تطوير تلك الموارد البشرية.
3. التنوع والتعدد في المهارات لانجاز المهام المتنوعة.
4. الرقابة الذاتية من قبل الفرد والمجموعة.
5. توفير المناخ التنظيمي المتسم بالتعاون والتنسيق.
6. مراعاة التوافق بين كل من الاهداف الفردية والتنظيمية والجماعية.
7. تحقيق الولاء والاندماج في العمل والمنظمة.
8. تشجيع الأفكار والمبادرات والإبداع.

ومن خلال استعراض نماذج إثراء العمل يمكن الاستنتاج أن هذه النماذج من الممكن الاعتماد عليها كخطوات اساسية للوصول إلى نوعية حياة العمل، ومرتكزات مهمة لتحقيق الجودة الشاملة وتسهيل تطبيقها. اذ ان هذه النماذج تركز على نوعية المخرجات من خلال المرونة في اجراءات العمل (العمليات)، والمدخلات المتوافقة مع كل من العمليات والمخرجات.(كردي2011)

استراتيجيات الاثراء الوظيفي:

من الاستراتيجيات التي يمكن تطبيقها لزيادة الاثراء الوظيفي وتطبيقه بشكل فعال ما يلي(جرادات،2008):

1. **دوران العمل أو الوظائف** : بمعنى إعطاء الأفراد فرصة كافية لاستخدام مهاراتهم المختلفة وإنجاز أعما مختلفة.
2. **دمج المهام:** بمعنى تجميع النشاطات المتشابهة في وظيفة واحدة، بالإضافة إلى زيادة وحدة المهام.
3. **خلق فرق عمل مستقلة:** وتكون هذه الاستراتيجية عندما يكون الاثراء الوظيفي على مستوى فرق العمل، وتتطلب هذه الحالة تحديد الهدف العام للفريق، وفسح المجال لأعضاء الفريق في تحديد النشاطات، وجداول الأعمال، ومقاييس التقييم، بالإضافة إلى إعطاء الفريق حرية في اختيار أعضاء جدد في فريق العمل.

4. **تطبيق منهج الإدارة التشاركية:** وتقوم الإدارة التشاركية على فسح المجال للأفراد العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، والتخطيط الاستراتيجي للمنظمة، والإدارة التشاركية طريقة جيدة لزيادة الإثراء الوظيفي بسبب فتح المجال للعاملين لإبداء آرائهم ومقترحاتهم حول تطوير الوظيفة ونشاطاتها، وتبسيط الإجراءات والعمليات المرافقة للوظيفة.
5. **إعادة توزيع السلطة أو القوة:** إن إعادة توزيع السلطة على العاملين بشكل منظم وعادل، وزيادة مسؤوليات الأفراد، وزيادة استقلالية فرق العمل، ويعد من المتطلبات الضرورية والأساسية لنجاح برنامج الإثراء الوظيفي في أية منظمة.
6. **زيادة توجيه الأفراد نحو التغذية الراجعة:** إن معرفة الأفراد عن تقييم أدائهم يشكل لهم قاعدة معرفية عن كيفية تعديل أدائهم الضعيف وتعظيم الأداء الجيد.

خطوات تطبيق برنامج الإثراء الوظيفي:

يرى (Cunningham and Eberle, 1990) أن هناك عدد من الخطوات الأساسية لتطبيق برنامج الإثراء الوظيفي ويمكن اختصارها في الخطوات الرئيسة التالية:

1. تحديد الأفراد غير الراضين عن وظائفهم، بالإضافة غلى تحديد الوظائف ذات الإثراء المتدني والتي لا تتمتع بخصائص الإثراء مثل الاستقلالية، والتنوع، والتحدي. بالإضافة إلى تحديد متطلبات الأفراد المهمة في الوظيفة، وبالعادة تتم هذه الخطوة عن طريق استبيان يصمم ويوزع على الأفراد لجمع كافة البيانات اللازمة عن طبيعة الوظيفة، ومدى رضى الفرد عنها.
2. بناء على البيانات التي تم جمعها في الاستبيان في الخطوة الأولى يتم بعدها تحليل البيانات، وتحديد خيارات الإثراء الوظيفي التي قد تكون في اضافة مهام جديدة إلى الوظيفة، أو زيادة تدريب الأفراد وتنويع مهاراتهم، أو إعادة تصميم العمليات، وفي هذه الخطوة يتم الموازنة بين الحاجة العملياتية (متطلبات الوظيفة) والالتزام التنظيمي للأفراد، وتجدر الإشارة إلى أنه من الضروري في هذه الخطوة اشراك الأفراد في عملية وضع خيارات الإثراء الوظيفي.

3. وتشمل تصميم برنامج الإثراء وتوصيله للعاملين، حيث إذا تم إعادة تصميم الوظائف بشكل كبير يجب ابلاغ العاملين عن مواطن التغيير وتدريبهم عليها، من أجل خلق التزام لدى العاملين تجاه تطبيق البرنامج.

وتجدر الإشارة إلى أن برنامج الإثراء الوظيفي لا يتوقف عند هذه الخطوات فقط ولكن يحتاج إلى تقييم ومراقبة من حين لآخر للتأكد من مدى فاعلية تطبيقه.

معوقات تطبيق برنامج الإثراء الوظيفي:

يرى عدد من الباحثين وجود بعض المعوقات التي تحول دون تطبيق برنامج الإثراء الوظيفي ومن هذه المعوقات ما يلي (عبابنة، 1997:144) :

1. زيادة تكاليف تطبيق برنامج الإثراء الوظيفي على المدى القصير.
2. مقاومة الأفراد للتغيير وعدم تجاوبهم لمتطلبات برنامج الإثراء الوظيفي.
3. معارضة الإدارة العليا لمتطلبات ومستلزمات برنامج الاثراء الوظيفي .
4. الخوف من تحمل المسؤولية.
5. صعوبة تغيير التقنيات الحالية لتتناسب مع تطبيق الاثراء الوظيفي.
6. بعض الأفراد يخاف من فرص التغيير الجديدة حتى لو كانت إيجابية بالنسبة لهم .
7. نقص الالتزام طويل المدى لتطبيق برنامج الإثراء الوظيفي.

مشكلات الإثراء الوظيفي

يرى (سيزلاقي والاس،1991) أن هناك ست مشكلات رئيسة يحتمل ظهورها عندما تعيد المنظمات تصميم العمل في إطار الإثراء الوظيفي، وهذه المشكلات هي:

1. غياب التشخيص قبل إعادة تصميم الوظائف : يندر أن تحرص الإدارة على إجراء دراسة منتظمة للوظائف والأشخاص الذين يتأثرون بإعادة تصميم وظائفهم قبل البدء في مشروع الإثراء الوظيفي.
2. عدم تغيير العمل: حينما تواجه المديرين مشكلات الوقت والموارد المتعلقة بإجراء تغييرات جوهرية في مهام العمل، مثل الاثراء الوظيفي، يلجئون إلى عمل تغييرات طفيفة على الوظائف بإضافة مهام ثانوية لها ولا تتم تغييرات فعلية فيما يقوم به الأفراد من أعمال في وظائفهم.

3. الاخفاق في مراعاة الآثار غير المتوقعة: قد تحدث " تأثيرات جانبية " حتى في حالة تنفيذ برامج كبرى لإعادة تصميم البرامج، كما يحتمل أيضا حدوث تأثيرات على الوظائف التي "لم يتم إثراؤها" ، وحدوث إحلال أو إلغاء لبعض الإجراءات التي أثبتت كفاءتها وفعاليتها، وبذلك يضعف التأثير الإيجابي للبرنامج ككل.
4. التقويم غير الملائم: ينبغي أن يتم تقويم أي اتجاه لتعديل السلوك التنظيمي تقويما علميا، غير أن برامج الإثراء الوظيفي التي تم تقويمها علميا قليلة ومحدودة. فالطرق السائدة في التقويم عموما هي الوصف الشفهي، والمشاهدة أو دراسة الحالة لمرة واحدة فقط ، وتتمثل بعض أسباب هذا النقص في عدم القدرة على ترجمة مكتسبات السلوك الإنساني في صورة كمية، أو عدم القدرة على تحديد علاقات السببية، أو عدم توافر الخبرة في إجراء التقويم، والمغالاة في التأكيد على الإنجاز (الرغبة في المظهر الجيد). وعدم الرغبة في الاعتراف بالفشل.
5. نقص التدريب في مجال الإثراء الوظيفي: كما يحدث في كثير من محاولات التغيير التنظيمي، فإن ما يحدث هو ان المديرين لا تصلهم معلومات كاملة وحديثة، أو أنهم يعلمون عن هذا المجال قدرا ضئيلا يشعرهم فقط بالارتياح لتطبيقه . ونتيجة لذلك تستخدم إجراءات غير صحيحة، أو يكون هناك تفاوت واضح في أساليب العمل داخل المؤسسة الواحدة.
6. البيروقراطية الزاحفة: في أحيان كثيرة تضاف جهود الاثراء الوظيفي الى العملية الإدارية، ولا يتم دمجها بصورة كاملة في نشاط المنظمة، وتتجه المنظمة إلى أساليب العمل القديمة القائمة حينما لا يؤتي الإثراء الوظيفي الثمار المتوقعة منه .

وجاء الانتقاد الإضافي لبرنامج الإثراء الوظيفي من قبل فين(Fein) الذي أشار إلى أنه بإمعان النظر في الدراسات المعروفة حول الإثراء الوظيفي، تتكشف لنا بعض النتائج الهامة وهي(كردي،2011):

أ) أن ما يحدث فعليا يختلف عما يعلن بأنه حدث.

ب) أجريت أغلب الدراسات على موظفين اختيروا عمدا، وبذلك لا يكونون عينة ممثلة لقطاع العاملين.

ت) أن عدد حالات الإثراء الوظيفي التي ورد ذكرها خلال العشر سنوات الماضية ضئيل جدا.

ث) كانت التجارب التي أجريت، في كل الحالات، بمبادرة من الإدارة ولم تكن صادرة من العاملين أو النقابات.

لقد كان فين(Fein) على قناعة من أن بعض التأثيرات الايجابية قد نشأت عن الإدارة أكثر من الإثراء الوظيفي، ويعتقد أيضا أن الإثراء الوظيفي يفيد الأشخاص الذين يسعون إلى تحقيق آمالهم من الأعمال التي يقومون بها، وهذا عكس الاعتقاد السائد بأن الناس يحققون ما يصبون إليه خارج وظائفهم وليس فيها، علاوة على ذلك، يبدو أن أغلب برامج الإثراء الوظيفي موجهة نحو العاملين الذين تتراوح مهاراتهم بين المتوسطة والعالية وتتميز وظائفهم بالإثراء من حيث طبيعتها.

مبادئ نجاح برنامج الإثراء الوظيفي:

قبل تطبيق برنامج الإثراء الوظيفي يتم توجيه الأسئلة التالية:

1. هل حاجة الأفراد للوظيفة تضمن : المسؤولية، التنوع، التغذية الراجعة، التحدي، المساءلة أو المحاسبة، وفرص التعلم؟.
2. ما هي الآليات المطلوبة لتغيير خطة تصنيف الوظائف؟.
3. ما هي الآليات والتقنيات التي يمكن تطبيقها دون تغيير خطة تصنيف الوظائف؟(جرادات،2008).

وقد أشار (عبابنة،1997:144–154) إلى مجموعة من المبادئ التي يجب الاستناد إليها لضمان نجاح تطبيق برنامج الإثراء وهذه المبادئ هي:

1. تهيئة البيئة المناسبة في المنظمة من حيث الموارد البشرية، والمناخ التنظيمي الملائم.
2. مشاركة الإدارة العليا ودعمها لبرنامج الإثراء الوظيفي.
3. تحديد الأهداف المراد تحقيقها من البرنامج بدقة ومراجعتها بشكل دوري.

4. إعادة تصميم الوظائف بشكل منطقي، وذلك عن طريق تطبيق البرنامج في نظام إداري أو جهاز معين، وقياس وتقييم النتائج لحين تحقيق الأهداف المرجوة وتوفير النجاح لها ومن ثم تعميمها على المنظمة ككل.
5. التخطيط الجيد للبرنامج، بالإضافة إلى تقديم الدعم اللازم في كل مرحلة من مراحل البرنامج.(Mione,2005:2)
6. تحديد احتياجات العاملين، واحتياجات المنظمة مسبقا وتحليلها والتجاوب معها.(Mione,2005:2)

الالتزام التنظيمي:

مفهوم الالتزام التنظيمي:

يرتبط نجاح أي منظمة أو مؤسسة بزيادة إنتاجيتها وقدرتها على تحقيق أهدافها وهذا بلا شك يعتمد بشكل كبير على مدى قدرة أفرادها وكفاءتهم وقوة أدائهم ، وكلما كان العاملون بالمنظمة على مستوى عال من الالتزام بعملهم كلما استطاعت هذه المنظمة القيام بدورها وتحقيق أهدافها المرجوة.

ويعد الالتزام من القضايا المهمة في حياة البشرية بشكل عام، وقد حث الدين الإسلامي على الالتزام بأمر الله عز وجل به فقال سبحانه في كتابه الكريم : (حَافِظُوا عَلَى الصَّلَوَاتِ وَالصَّلَاةِ الْوُسْطَىٰ وَقُومُوا لِلَّهِ قَانِتِينَ) سورة البقرة (238).

ويرجع سر الاهتمام بالالتزام التنظيمي إلى العناية بدور الفرد في المنظمة حيث أن الفرد هو حجر الأساس في أي منظمة وأهميته تفوق أهمية أي عنصر من عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى، في نفس الوقت فإن الفرد له اتجاهاته وتفكيره وآرائه الخاصة وعواطفه ودوافعه وطموحاته التي توجه سلوكه وتتحكم به وبذلك نجد صعوبة في التحكم والسيطرة على أي من مكونات البيئة النفسية للفرد، كما لا يمكن استخدام معايير ثابتة للتحكم في التصرفات الإدارية والسلوك التنظيمي تجاه جميع الأفراد العاملين في المنظمة إذ أن كل فرد منهم له ما يميزه عن غيره والفرد نفسه يتغير من موقف إلى آخر ومن وقت إلى آخر بحسب ما يؤثر فيه وما يحرك تفكيره (فليه وعبدالمجيد،2005:284).

والالتزام التنظيمي يزيد من ارتباط الفرد بعمله، ويجعله يبذل جهوداً عالية لإنجاحه ويبدي رغبة قوية في البقاء فيه، والاستمرار لفترة أطول، والتميز في الأداء، كما يقلل من

السلوك السلبي كالإهمال والتقصير في العمل والغياب أو ترك العمل أو الشعور بالإحباط وبتحقق الولاء التنظيمي للأفراد تحقق المنظمات التعليمية أهدافها بكفاءة و فعالية (الزهراني،2003:4).

ومن هنا فإن نجاح المنظمة ووصولها إلى أهدافها يرتبط بشكل كبير بمدى إيمان الأفراد العاملين بتلك الأهداف وقناعتهم بها وسعيهم للوصول لتحقيقها وشعورهم بتطابق هذه الأهداف مع أهدافهم الشخصية أو الذاتية أو على الأقل قربها منها.

إن مفهوم الالتزام التنظيمي وإن كان مفهوماًقديماً في مجال العلوم الإنسانية إلا أنه لم يحظ بالاهتمام الكافي في مجال الإدارة إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية التي تؤكد على العلاقات الإنسانية وأهميتها في مجال التنظيمات المختلفة.

وتشير الدراسات في مجال الإدارة إلى أن الالتزام التنظيمي أصبح من الموضوعات التي تهتم بها إدارة المنظمات، خاصة وأن مفهومه العلمي الصحيح لم يحظ بالاهتمام المطلوب من قبل المختصين إلا في نهاية الستينيات وأوائل السبعينيات من القرن العشرين (فليه وعبدالمجيد،2005 :284).

ونتيجة لذلك فقد ظهرت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في المنظمات بغرض تحفيزه وزيادة درجات التزامه، مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات وإجراء الكثير من الدراسات الميدانية التطبيقية في الفترة الأخيرة وحظي موضوع الالتزام التنظيمي باهتمام الكثير من المشتغلين بأبحاث التنظيم والسلوك التنظيمي من أصحاب العلوم الإنسانية والتي تهدف في معظمها إلى تحديد العوامل المؤثرة في التزام العنصر الإنساني والمتغيرات التي تحكم نمو عملية الالتزام التنظيمي، سواء ما له صلة مباشرة بالخصائص الديموغرافية لأفراد التنظيم أو المنظمة أو خصائص المهنة التي يمارسونها أو نوعية البناء التنظيمي والمناخ التنظيمي .وكذلك تأثيرات ظاهرة الالتزام على الانتظام في أداء العاملين ومخرجات المنظمة (الدخيل الله ، 1995،36).

وهنالك العديد من الدراسات العربية التي تناولت فكرة الالتزام التنظيمي غير أنها استخدمت مسميات مختلفة نتيجة الاختلاف في ترجمة المصطلحات من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية فمنهم من ترجم مصطلح (Organizational Commitment) إلى الالتزام التنظيمي ومنهم من ترجمه إلى الولاء التنظيمي ومنهم

من ترجمه إلى الانتماء التنظيمي وقد تبين للباحث من خلال اطلاعه على تعريفات كل من الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي والانتماء التنظيمي أنها ترجمات مختلفة للمصطلح ذاته، وفي هذه الدراسة سيستخدم الباحث مصطلح (الالتزام التنظيمي) .

وأكد ريلاي Riley كما جاء في (حمادات ،62:2006) أن مفهوم الالتزام لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام في بيئة العمل وتضمينه مجالات عديدة مثل : الالتزام نحو العمل والالتزام نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل، والالتزام نحو المنظمة والالتزام نحو المهنة والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها، والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي.

والالتزام في اللغة يعني: العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم للشيء المداوم عليه(ابن منظور ،1956،باب الميم ،فصل اللام).

ويعني كذلك في اللغة :العهد والقرب والنصرة والمحبة وهو مفهوم قديم في العلوم الاجتماعية وكان أول من بحث فيه علماء الاجتماع الذين يرون أن الإنسان بوصفه كائناً اجتماعياً يعيش مع أفراد آخرين في بيئة اجتماعية منظمة وتربطه بهم علاقات اجتماعية دافعها الحاجة إلى التعاون والشعور بالالتزام لتلك البيئة الاجتماعية .ويرون أن الولاء التنظيمي جزء من الولاء الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه بما فيه من أفراد ومنظمات وما يسوده من قيم ومبادئ وأفكار والعمل على نشر قيم المجتمع ومبادئه(سلامة،2003،42-41).

ونظراً لتعدد الأدبيات في النظر إلى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفةوفضلاً عن كون الالتزام من الأوجه المعقدة للسلوك التنظيمي، فقد برزت تعريفات عديدة للالتزام التنظيمي منها ما ذكره (فليه،عبدالمجيد،284:2005) و(سلامة ،123:1999)

1. يعرف الالتزام التنظيمي بأنه عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة.
2. يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل اقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء فيها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
3. يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.

4. يمثل الالتزام التنظيمي التطابق مع المنظمة والارتباط بها من جانب الفرد.
5. يعرف الالتزام التنظيمي بالشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح وأهداف المنظمة.
6. يتمثل الالتزام التنظيمي في الاعتقاد القوي بأهداف المنظمة وقيمها والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها، والرغبة القوية في الاستمرار بها وعدم تركها.

وتتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي بصورة عامة في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها، ودرجة انتظام وحضور العاملين، والأداء الوظيفي الكفء والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة من قبل العاملين فيها (الكاساني،1999:48-49).

يتضح مما سبق أنه على الرغم من الاختلاف والتباين في تحديد وبلورة معنى الالتزام التنظيمي كظاهرة إدارية إلا أن هذه التعاريف في معظمها يسودها اتفاق عام مشترك وهو أن: الالتزام يتصف بأنه إيمان لدى الفرد العامل بالمنظمة بأهمية المحافظة على أداء واجباته تجاه عمله والقيام بها على أكمل وجه مع رغبة في الاستمرار في الأداء على مستوى عال من الجودة إن أمكن .وهذا الاتفاق يؤكد أيضاً أن الالتزام التنظيمي ينبع عن إرادة الفرد واختياره ،وليس التزاماً قسرياً ُفرض عليه عن طريق قوى خارجية.

وأمام تعدد الأبعاد والتصنيفات المختلفة للالتزام التنظيمي فإنه يمكن أن يمثل بالفعل مؤشرات كافية للاستدلال عن درجة الالتزام التنظيمي ومستواه، إذ تقتصر على ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي وهي :الولاء للمنظمة، المسئولية تجاه المنظمة والرغبة في العمل والبقاء بالمنظمة (فليه،عبدالمجيد،2005:286) و (سلامة ،1999:24) .

وهناك تعريف آخر يعد الأكثر شيوعاً وهو تعريف بورتر وزملائه Portar الذين يعرفون الالتزام التنظيمي بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يُظهر مستوى عالي من الولاء والالتزام التنظيمي تجاه منظمته تكون لديه الصفات التالية:

1. اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.
2. استعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.
3. رغبة قوية وإصرار لدى الفرد على استمرار عضويته في المنظمة (القطان،1987:6).

وهذا التعريف أخذت به غالبية الدراسات، وتعريف الالتزام بهذه الطريقة كما ورد في (الدخيل الله ،37:1994) يجعل منه أمرا أكثر من مجرد الولاء الآلي للمنظمة.
وهذا المفهوم العام ينطوي على ثلاثة أبعاد رئيسة(وجدانية، ومعرفية وسلوكية) وتمثل في مجموعها اتجاهاً ذا طابع معين يعبر عن موقف واضح للعضو من المنظمة التي يعمل لها، وهذا يتفق مع ما اقترحه كوندي Kondy وصالح من ضرورة أن ينطوي أي تعريف للالتزام التنظيمي على ما يعبر عن قوة الارتباط بين العضو والمنظمة في أبعاده المعرفية والوجدانية والسلوكية فالاستجابة لصالح المنظمة قد تظهر لأن الفرد يعتقد أنها الخيار الأكثر معقولية (بعد معرفي)، وأنه يحب ويحترم المنظمة (بعد وجداني) أو أنها الأمر الخُلُقي الصحيح الذي يجب على الفرد أن يأتيه (بعد معياري) (kundi and saleh,1993:157).

وعرف بورتر (1974) الالتزام بأنه ليس الحصول على درجة عالية من الرضا النفسي فقط وإنما من أجل المؤسسةسعياً لتحقيق أهدافها، وهو مؤشر إيجابي لوجود درجة عالية من الالتزام لدى الفرد(العبادي،2000 :14).

وعرف Steers (1977) الالتزام بأنه انتماء الفرد القوي لمؤسسته و إسهامه الفعال فيها (سلامة ،45:2003).

ويعتبر تعريف (Mowday,1979) من أبرز التعريفات التي استخدمت على نطاق واسع في الأدبيات والدراسات السابقة فقد عرف الالتزام التنظيمي على أنه قوة ارتباطية تتعلق باندماج الفرد واستغراقه في منظمته الخاصة (سلمان،78:2004) .

وعرفه علاوي بأنه ":الشعور بالولاء للمؤسسة التربوية، وتحمل المسئوليات، ورغبة بالعمل فيها والموافقة على أهدافها والالتزام بقيمها العملية والمهنية، ورغبة قوية في البقاء فيها" (حمادات،64:2006).

وقد أولى الباحثون في الغرب ولاء والتزام الموظف تجاه منظمته اهتماماً كبيراً، و لم يكن اهتمام اليابانيين أقل منهمحماساً .وقد دلت الدراسات السابقة أن هناك علاقة بين الولاء(الالتزام) والغياب، والرضا الوظيفي والاستقلالية الوظيفية و المسئولية الوظيفية وغيرها (القطان،6:1987).

كما أن الدراسات الحديثة أكدت فيما توصلت إليه من نتائج أن لمستوى الالتزام تأثيراته على متغيرات العمل ومخرجاته .إذ أن الالتزام يعتبر أفضل مؤشر لمستوى انتظام العاملين ولغيابهم وتحديد إمكانية تركهم العمل من عدمه وحسن الأداء والدافعية الذاتية . وقد أثبتت النتائج أن الموظفين من ذوي الالتزام العالي أفضل أداء من الأدنى التزاماً وأبعد من ذلك فإن مستوى الالتزام يمكن أن يعتبر مؤشراًمفيداً في التحقق من فاعلية التنظيم (الدخيل الله ،35:1995).

وقد أشارت بعض الدراسات في مجال الالتزام التنظيمي إلى أن هناك ثمة علاقة بين الالتزام التنظيمي للأفراد داخل المؤسسات وبعض المتغيرات مثل ثقافة المؤسسة، والمناخ التنظيمي وكذلك سلوك القائد داخل المؤسسة ورضا الأفراد عن مهنتهم (الأطرش،2010، جردات،2008).

وقد اتفق كثيٌر من الباحثين منهم (حمادات ،2006) و (سلامة،1999) و(Allen & Meyer,1990) على أن هناك رؤيتان للالتزام التنظيمي هما المسيطرتان على أدبيات هذا الموضوع.

الرؤية الأولى :الرؤية الفكرية وهي التي تنظر للالتزام التنظيمي على أساس أنه وجهة نظر تعكس طبيعة جودة العلاقة بين الموظف والمنظمة، وحسب هذه الرؤية فإن الشخص ذا الالتزام التنظيمي المرتفع هو الذي لديه إيمان عميق بأهداف وقيم المنظمة واستعداد لبذل الجهد الكبير في سبيل هذه المنظمة، كما توجد لديه الرغبة الصادقة في البقاء بالمنظمة.

أما الرؤية الثانية :الرؤية السلوكية وتركز بشكل رئيسي على العملية التي يستخدمها الفرد في إيجاد شعور بالارتباط ليس بالمنظمة ولكن لتصرفاته الخاصة. وتنص هذه الرؤية على أن الشخص يحاول الحفاظ على كل شيء ذي قيمة له مثل النقود أو الوقت الذي قد يخسره نتيجة تركه للمنظمة (حمادات ،2006:64-65) و(سلامة،1999:42).

ويمكن أن يأخذ الالتزام التنظيمي الأشكال المختلفة التالية:

الالتزام العاطفي(الوجداني) : ويشير إلى تطابق الفرد مع المنظمة وانهماكه فيها وارتباطه شعورياً بها ويعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف.

الالتزام الاستمراري: ويشير الالتزام الاستمراري إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل في منظمة معينة لاعتقاده بان ترك العمل فيها سيكلفه الكثير فالعاملون ذوي الانتماء المستمر العالي يبقون في المنظمة لأنهم عليهم أن يفعلوا ذلك (إما بسبب إدراك قلة البدائل أو بسبب الخوف من التضحية المرافقة لترك العمل في المنظمة).

الالتزام المعياري: ويشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة ويعزز هذا الجانب الدعم الجيد من قبل المؤسسة لمنسوبيها، وسماحها لهم بالمشاركة الفعالة الإيجابية ليس في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل فقط، بل بمساهمتهم في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم (سلامة،1999:42).

وقد حدد بورتر وزملاؤه(1974) بعدين للالتزام هما :التطابق والانتماء للمنظمة، أما Salience & Stew عام (1977) فقد حددا أبعاد الالتزام التنظيمي في البعدين التاليين :

1. الالتزام الاتجاهي: والمقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة وتزداد لديه الرغبة للبقاء والاستمرار فيها.
2. الالتزام السلوكي: والمقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطاً بمؤسسته، ناتجاً من سلوكه السابق فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكاً بها وبعضويتها (العبادي،2000:16).

أما كانتر Kanter فقد أشارت إلى ثلاثة أنواع من الالتزام تنجم عن متطلبات سلوكية يفرضها التنظيم على الأفراد، وتلك الأنواع هي:

1. الالتزام المستمر: وتلتقي كانتر في هذه الجزئية مع اتجاه كل من آلن وماير Allen & Mayer حيث يمثل الالتزام لديهما حالة من التفاني والإخلاص نحو تنظيم معين ترجع إلى حاجة الفرد إلى البقاء في هذا التنظيم نتيجة لعامل الاستثمار السابق مما يجعل ترك العمل في ضوء عامل التكلفة عملية مستحيلة.
2. الالتزام التجانسي: ويشير إلى التقارب والتفاعل بين أفراد جماعة العمل، حيث يرتبط مستوى التجانس بمستوى الدافعية للبقاء في الجماعة.
3. الالتزام الرقابي : ويقصد به الارتباط بالمعايير التنظيمية التي تعمل على توجيه سلوكيات الأفراد نحو الغاية المنشودة، فالمعايير هي بمثابة توقعات مشتركة عن

السلوك داخل العمل ويصبح الانحراف عنها مصدراً للإحباط القلق (رسمي،2004،15-16).

وفرق بوكنان (Buchanan,1974) بين ثلاثة مرتكزات رئيسة يقوم عليها الالتزام التنظيمي كما ذكر في (حمادات ،2006:66) و (سلامة،2003:44) وهي كالتالي:

أولاً : الإحساس بالانتماء (Identification) ويتضح ذلك في تعبير الفرد عن الفخر بمؤسسته و قناعته الذاتية بأهدافها وقيمها.

ثانياً : المشاركة والإسهام الفعال (Involvement) من قبل الفرد التي تتبع من رضاه نفسياً بأهمية أنشطتها ودوره الذي يقوم به.

ثالثاً : الولاء (Loyalty) والذي يعبر عنه الفرد بالرغبة الأكيدة بالاستمرار والعمل بالمؤسسات رغم كل الظروف والأحوال ومضاعفة الجهد المبذول من قلبه سعياً وراء تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.

أهمية الالتزام التنظيمي:

إن الكثير من الأنماط السلوكية التي تؤدي إلى كلفة عالية وخدمة سيئة في القطاع التعليمي مرجعها إلى عدم الالتزام التنظيمي من قبل المديرين والعاملين، وذلك لارتباطه بعدد من العوامل جاء ذكرها لدى (Bateman& Strasser,1984) ومن أهمها:

1. سلوك الفرد ونشاطاته مثل :التحول الوظيفي والغياب والفاعلية.
2. ارتباطه بالهيكل المعرفي مثل :الرضا الوظيفي والمشاركة والتوتر الوظيفي.
3. ارتباطه بسمات ودور الموظف بما فيها :الاستقلالية والمسئولية ونوع الوظيفة وصراع الأدوار والغموض.
4. ارتباطه بالسمات الشخصية للموظف مثل :العمر والجنس والحاجة للإنجاز.
5. هذه العلاقات تلتقي مع الاعتقاد أن الالتزام التنظيمي موقف مستقر نسبياً مع الوقت.

كل ما سبق يعطي الالتزام أهمية، فكل عامل من هذه العوامل يرتبط بإنتاجية الفرد وبالتالي إنتاجية المنظمة وفاعليتها (حمادات ،2006:67).

ويزداد أمر دراسة الالتزام أهمية إذا ما كان في بيئة مثل بيئتنا العربية يعاني فيها العاملون في مثل هذه الأوساط من إشكالات لاشك لها تأثيرها على نوعية التزامهم لهذه

الأوساط وما يقترن به من تأثيرات كالتسيب والتسرب أو ترك العمل والتدني في نوعية الأداء ومستوى الإنتاجية (الدخيل الله ،1999،36).

العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي:

تشير معظم الدراسات التي أجريت في مجال الالتزام التنظيمي أن من أهم العوامل التي تسهم في تنمية التزام العاملين وولائهم لمنظماتهم هي (حمادات، 2006 ؛ الأطرش،2012):

1 /المكانة الاجتماعية:

ويقصد بها المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي .وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضفيها الجماعة على شخص ماتعبيراً عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية .ويرتبط الأفراد في التنظيم ببعضهمبعضاً حسب مراتبهم بترتيب هرمي معين تحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم . ويسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتنميتها .وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة منها: الدرجة الرسمية التي يحصل عليها الشخص في بناء المنظمة وأنماط العمل ومهاراته وظروف العمل، والأجور والأقدمية في التعيين بالإضافة إلى الأسباب التي يحصل عليها الشخص من خارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية.

2 /إشباع حاجات العاملين الإنسانية في التنظيم:

من المعروف أن للعاملين مجموعة من الحاجات المتداخلة التي يسعون إلى إشباعها، فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفسيولوجية الأساسية وحاجتهم للأمن والشعور بالطمأنينة في التنظيم، ويسعون لأن يكونوا مقدرين محبوبين، وأن ينتمون لجماعة ويسعون بالتالي لتحقيق ذاتهم، والتنظيم الذي لا يساعدهم في تحقيق وإشباع هذه الحاجات لا يمكن على الأغلب أن يكون مكاناً لاستقرارهم، بل يسعى أعضاؤه للبحث عن غيره يمكنهم من تحقيق هذه الحاجات مما يزيد من التزامهم التنظيمي له، ويدفعهم إلى مزيد من العمل الجاد المنتج لتحقيق أهدافه . فإذا أشبعت تلك الحاجات بمساندة ذلك التنظيم فإنه يتولد لدى الفرد ذلك الشعور بالرضا والاطمئنان ومن ثم بالانتماء والالتزام

التنظيمي، فالالتزام التنظيمي يزيد إذا سعت المنظمة إلى العمل على إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين لديها.

3 /وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:

لقد أظهرت الدراسات أن الالتزام التنظيمي يزداد كلما كانت أهدافه واضحة يستطيع الأفراد فهمها وتمثلها والسعي لتحقيقها، وكذلك كلما كانت أدوارهم واضحة ومحددة ساعد ذلك على زيادة الانتماء والالتزام التنظيمي وذلك لتجنب حالة الصراع التي تحدث في حالة غموض أدوار العاملين.

4 /الرضا الوظيفي:

نقصد بالرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم، وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه له، فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه . ويرى هيرزبيرج Herzberg أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما تنطوي عليه الوظيفة بما في ذلك الشعور بالإنجاز والاعتبار والمسئولية .أما عدم الرضا فيمكن تحديده من خلال شعوره نحو بيئة العمل المتمثلة بسياسة التنظيم وظروف العمل المادية ودرجة الاستقرار والأمن في الوظيفة والمركز الاجتماعي والأجور وأسلوب الإشراف.

5 /الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:

يعبر مفهوم المناخ التنظيمي عن " الخصائص المختلفة التي تميز البيئة في التنظيم والتي تشمل نواحي التنظيم الرسمي، وحاجات العاملين وطبيعة الاتصالات التنظيمية ، وأساليب الإشراف السائدة وسلوك الجماعات وغيرها من العوامل التي يدركها أفراد التنظيم فتؤثر في سلوكهم وفي كل السلوك التنظيمي "ومن التعريفات الأخرى للمناخ التنظيمي أنه مجموعة الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار يفهمها العاملون ويدركونها فتنعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم .إن تمتع العاملين بجو يسوده الوفاق والوئام والتسامح والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى الأهداف المشتركة يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي ويعزز شعورهم بالولاء للمنظمة والالتزام التنظيمي فيها .وقد بينت الأبحاث في هذا المجال أن التنظيمات ذات البيئات المتسلطة والمثبطة لمعنويات

العاملين والتي تتصف بعدم المبالاة وعدم الحيوية هي تنظيمات تشجع على تسرب العاملين ولا تنمي فيهم قيم الولاء التنظيمي لذلك يرى الباحثون أنه من الضروري الاهتمام بالبيئة التنظيمية وتحقيق التوافق بين الإنجاز وتحقيق الأهداف من ناحية والعناية بالإنسان من ناحية أخرى لرفع الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

6 /زيادة مشاركة العاملين في التنظيم:

إن المشاركة تزيد من الولاء والالتزام التنظيمي للعاملين، حيث إن إتاحة الفرصة للعاملين للإسهام بأفكارهم وتشجيعهم لتحمل المسئولية من شأنها تقوية الروابط وإيجاد الجو النفسي والاجتماعي البَناء في بيئة العمل حيث تعرف المشاركة بأنها اندماج الفرد العقلي والعاطفي في عمل الجماعة بعد أن تتيح له الجماعة التي هو عضو فيها الفرص للإسهام في الأهداف والمشاركة في المسئوليات.

7 /إيجاد نظام مناسب للحوافز:

يعبر الحافز عن تلك الوسيلة أو الأسلوب أو الأداة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب ــ بدرجات متفاوتة ــ لحاجاته الناقصة وتركز نظرية حوافز العمل على الحوافز الداخلية وهي تتعامل أصلاً مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل وأسباب تركهم العمل في المنظمات أو بقائهم فيها لذلك فإن توافر أنظمة مناسبة من الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي، وزيادة معدلات الإنتاج

وقد ذكر كل من (Steers & Porter,1991) بعض العوامل المؤثرة في تطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي وهي:

1. عوامل شخصية : وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه، مثل: شخصية الفرد العامل وثقافته وقدرته على تحمل المسئولية أو توقعات الفرد للوظيفة، أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة، أو عوامل تتعلق باختياره العمل.
2. عوامل تنظيمية: وهي العوامل التي تتعلق بالخبرة العملية أو نطاق العمل نفسه كالتغذية الراجعة والاستقلالية فضلاً عن الإشراف المباشر، وتمسك أفراد العمل بأهداف المنظمة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تتمثل في بيئة العمل وطبيعته وخصائصه ونمط القيادة الإدارية والمناخ التنظيمي بشكل عام.

3. عوامل غير تنظيمية: وهي عوامل ترتكز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة، بحيث يكون مستوى الالتزام لدى العاملينمرتفعاً عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في منظمته مما يعطيهتبريراً لاختياره الأول، أو حين يرى أن اختياره مطلق نسبياً لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول (حمادات،2006،70).

وعن علاقة الالتزام التنظيمي ببعض المتغيرات الشخصية فمن حيث عدد سنوات الخبرة نجد أن معظم الدراسات أثبتت وجود علاقة إيجابية بين سنوات الخبرة ودرجة الالتزام التنظيمي.

ومن حيث المؤهل التعليمي فقد اختلفت الدراسات بشأن هذه العلاقة إذ تشير بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة إيجابية بين مستوى تعليم الفرد ودرجة التزامه التنظيمي، على حين أن دراسات أخرى أثبتت أن المستوى التعليمي للفرد له تأثير سلبي على الالتزام التنظيمي، وتبرر ذلك بأنه كلما ازدادت درجة تعليم الفرد زادت طموحاته، وتوقع المزيد من منظمته، وبالتالي يقل التزامه في حالة عدم تحقيق كل ما يطمح فيه (سلامة،1999،127).

ومن حيث الجنس تشير بعض الدراسات إلى أن الالتزام التنظيمي للمرأة يتوقف على نوع العمل الذي تقوم به، كما أنه يتأثر بواجباتها المنزلية وعدد أطفالها وأدوارها الاجتماعية (فليه،عبدالمجيد،2005،287).

خصائص الالتزام التنظيمي:

من خصائص الالتزام التنظيمي كما جاءت في (حمادات،2006،68) ما يلي:

1. أن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
2. يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
3. يتصف الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية:
   - قبول أهداف وقيم المنظمة الأساسية والإيمان بها.
   - وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة.
   - وجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة.

- وجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي.

4. ويتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.

السلوك الناجم عن الالتزام التنظيمي:

ينجم عن التزام العاملين لتنظيماتهم عدة مخرجات تكون في معظمهاسلوكاً إيجابياً يعود عليهم وعلى تنظيماتهم بالفوائد الكبيرة .ومن أبرز هذه المخرجات وأكثرهاتأثيراً في حياة المنظمات ما يلي:

ا - شعور العاملين بروح معنوية عالية:

لقد تعدد تعريف الروح المعنوية فمنهم من يرى أن ما يقصد بالروح المعنوية(Morale) هو" :ذلك الاستعداد الوجداني الذي يهيئ للعاملين مشاطرة أقرانهم بحماس مختلف نشاطاتهم، ويجعلهم أقل قابلية للميل إلى المؤثرات الخارجية."

ويرى بأن الروح المعنوية تعتمد على خمسة عوامل رئيسة هي:

1. ثقة أعضاء المجموعة في هدفها.
2. ثقة أعضاء المجموعة في قيادتها.
3. ثقة أعضاء المجموعة ببعضهم.
4. الكفاءة التنظيمية للمجموعة.
5. الحالة العاطفية والذهنية لأعضاء المجموعة.

وقد بينت الدراسات أن للالتزام التنظيمي دور مهم في رفع الروح المعنوية للعاملين فيجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي ينتمون إليها ويدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية .إن الروح المعنوية تتحقق بشكل إيجابي عندما يشعر كل شخص بأنه يحقق أهدافه في الوقت الذي يسهم فيه في تحقيق أهداف منظمته.

٢ -الحد من تسرب الموظفين:

يعد تسرب الموظفين - أي تركهم لمنظماتهم - ظاهرة تنظيمية خطيرة .ويعنى التسرب الوظيفي " توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي تقاضى مرتبه منها."

ولهذا التسرب نتائج عديدة هي:

1. **التكاليف المرتفعة:** فالتسرب ذو تكلفة عالية منها تكلفة الإعلان، والاختيار، والتدريب، والإعداد وغيرها من المصروفات العالية.

2. **تعطيل الأداء:** يتعطل الأداء من ناحيتين : فالأول ينجم عن فقدان كفاءة العاملين قبيل تركهم أعمالهم والثاني عن كلفة شغر الوظيفة وتعطيل العمل، وكلفة البحث عن البديل.
3. **ارتباك الأنماط الاجتماعية والاتصالات:** تمتاز المنظمة بما لديها من أنماط اجتماعية رسمية، فإن كان تاركوا العمل من العاملين المشاركين، أو ممن كانوا ضمن جماعة عمل متماسكة، فسوف يكون للتسرب آثار سلبية على بقية العاملين، قد لا تقف عند زيادة أعباء العمل وانخفاض الأداء ، بل تؤثر على درجة تماسك الجماعة وتكاملها، وتعوق تعزيز التماسك فيضعف التزام العاملين.
4. **انخفاض المعنويات:** عندما يرى العاملون في تنظيم معين أنكثيراً من زملائهم يتركون العمل إلى تنظيمات أخرى، فالروابط بينهم تضعف كما تضعف روحهم المعنوية فتنخفض نسبة إنجازهم، مما يؤثر تأثيراً سلبياً في المنظمة.
5. **زيادة عبء العمل على الموظفين في التنظيم:** فكثيراً من التنظيمات تعجز عن توظيف أشخاص جدد مكان المتسربين لأسباب مالية أو عدم وجود بديلين لهم أو لجهل الإدارة بحجم العمل وضغطه النفسي على العاملين أو جهلها بقدرات الموظفين الحقيقية فيتولد لدى الموظفين في المنظمة النفور والاستياء و يوصلهم إلى مرحلة الإرهاق والإجهاد واستنزاف الطاقة فيدفعهم ذلك إلى التفكير الجدي بترك العمل عند ظهور أول فرصة.
6. **الإنجاز المبدع**: يرى كثير من الباحثين أن الأفراد الذين يتصفون بدرجة عالية من الالتزام والولاء لتنظيماتهم التي يعملون فيها يمتازون بإنجاز متميز .ويرون أن (الفرد ذو الالتزام التنظيمي العالي) يكون أكثر حماسا للعمل، وأكثر التزاماً بأهداف التنظيم ويسعى تلقائياً للإنجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيته وأدائه (عبودي،2006:218−219).

أما تأثير الالتزام التنظيمي على المنظمة: يتضح أن الالتزام التنظيمي يؤثر على المتغيرات التنظيمية التالية كما جاء في (خطاب،1998،74):

1/الأداء المتميز:

يؤثر الالتزام التنظيمي على فعالية وكفاءة المنظمات لما له من تأثير على أداء العاملين والتزامهم بأهداف المنظمة وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن الانتماء من أهم مقومات الإبداع الوظيفي كما يشير الباحثون إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري.

2 /دوران العمل:

تشير بعض الدراسات إلى أن زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين يقلل معدلات دوران العمل، كما أن الالتزام التنظيمي يساعد إلى حد كبير على انخفاض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخر عن العمل، ومن ناحية أخرى ُوجد أن هناك علاقة عكسية بين الالتزام التنظيمي والغياب عن العمل كما وجد أيضاُ أن للالتزام التنظيميتأثيراً سلبياً على ترك العمل فالأفراد الذين تركوا أعمالهم كانوا من الأفراد ذوي الانتماء التنظيمي المنخفض وهناك العديد من الفوائد التي تجنيها المنظمة عن طريق التقليل من نسبة الغياب وترك العمل وتتمثل فيما يلي:

1. التقليل من المصروفات الإدارية المرتبطة بعملية التوظيف والاختيار والتدريب للأعضاء الجدد.
2. انخفاض الإنتاجية فعند تدريب عامل جديد ستنخفض إنتاجيته على الأقل أثناء فترة التدريب.
3. الغياب عن العمل أو تركه من قبل بعض الموظفين قد يكون له أثر سلبي على معنوية الموظفين المنتقين.

الأمر الذي قد يزيد من عدد من يغيب أو يترك العمل وهذه المشكلات تكون أكثر عمقاً عندما تكون بين القادة والإداريين أصحاب المناصب العليا في المنظمة التي يتصف أفرادها بالالتزام المرتفع.

مراحل الالتزام التنظيمي وتطوره:

يترسخ الالتزام لدى الفرد عبر مراحل يمر بها في منظمته وينبغي للإداري التعرف عليها كي تعينه على تطوير مستوى الالتزام للعاملين بالمؤسسة، وهي كالتالي (حمادات، 69:2006):

1. مرحلة الطاعة :وتعني القبول أي قبول الفرد الإذعان للآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على أجر مادي ومعنوي أي يرضخ للأوامر والتعليمات دون تفكير أو مناقشة.
2. مرحلة الاندماج مع الذات: وتعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل، وتحقيق الانسجام مع الذات، والشعور بالفخر والكبرياء لكونه ينتمي للمنظمة.
3. مرحلة الهوية :وهي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الفرد العامل بأن المنظمة جزء منه، وهو جزء منها، وأن قيمها تتناغم مع قيمه الشخصية.

ولقد بين بوكنان(Bochanan) في بحثه الخاص بتطور التزام المديرين لتنظيمات العمل عام (1974) أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهى **(حمادات،2006)**:

1 /مرحلة التجربة: وهى التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالهاخاضعاً للإعداد والتدريب والاختيار، ويكون توجهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في التنظيم والتعايش مع البيئة الجيدة التي يعمل فيها، وتكييف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات التنظيم، وإظهار مدى خبراته ومهارته في أدائه ، ويرى بوكنان أن الخبرات التالية تظهر خلال هذه المرحلة وهى:

1. تحديات العمل.
2. تضارب الالتزام والولاء.
3. وضوح الدور.
4. ظهور الجماعة المتلاحمة.
5. إدراك التوقعات.
6. نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم.
7. الشعور بالصدمة

2 / مرحلة العمل والإنجاز : وتتراوح مدتها ما بين عامين إلى أربعة أعوام تلي مرحلة التجربة، حيث يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز.

و تتصف هذه المرحلة بالخبرات التالية:

أ- الأهمية الشخصية.

ب- التخوف من العجز.

ج- وضوح الالتزام بالعمل والولاء للمنظمة.

3 / مرحلة الثقة بالتنظيم :وتبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم و تستمر إلى ما بعد ذلك، حيث تتقوى اتجاهات التزامه التي تكونت في المرحلتين السابقتين وتنتقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج (عبودي،2006:208-209) و (حمادات،2006:69-70).

موقف الإسلام من الالتزام :

حث الإسلام على الألفة والمودة والتعاون بين الناس ودعا الإسلام إلى الوحدة ونهى عن الاختلاف قال تعالى :(وَلَا تَكُونُوا كَالَّذِينَ تَفَرَّقُوا وَاخْتَلَفُوا مِنْ بَعْدِ مَا جَاءَهُمُ الْبَيِّنَاتُ وَأُولَٰئِكَ لَهُمْ عَذَابٌ عَظِيمٌ) سورة آل عمران آية 105 .

وفي هذا تأكيد على الالتزام وليس مجرد إقراره فقط وهذا ينطبق على الانتماء إلى المنظمات حيث أمر الإسلام بالإخلاص والالتزام والأمانة في العمل وطاعة ولي الأمر في غير معصية الله سبحانه وتعالى (الشادي،2005:66).

أما الالتزام التنظيمي حسب النظرية الإسلامية فينعكس أصلاً عن الولاء والانتماء للمبادئ المنبثقة من العقيدة الإسلامية تلك المبادئ التي تحدد سلوك العاملين في مواقفهم التنظيمية والاجتماعية بما يرضي الله تعالى فيطلبون ثوابه ويجتنبون عقابه فمعيار المسئولية ومعيار الانتماء عندهم هو معيار ذاتي داخلي يدفعهم لإتباع السلوك الإيجابي في عملهم والمحافظة عليه لتحقيق غاياته فهم يؤدون عملهم بأمانة وإخلاص ولا يسعون لاستغلال وظائفهم لغايات خاصة ويحافظون على أوقات العمل فلا يتأخرون عنه ولا يهدرون وقته دون جدوى كما أن ولاءهم وانتماءهم لتنظيماتهم مستمد بالدرجة الأولى من ولائهم لعقيدتهم هذا الولاء والالتزام الذي يحقق للتنظيم السمعة الطيبة والمكافأة العالية (العوفي،2005:380).

2.2 الدراسات السابقة

رغم تعدد الدراسات المتعلقة في سلوك الأفراد والمنظمات ، إلا أنها كانت قليلة نوعا ما في موضوع الإثراء الوظيفي لا سيما المحلية والعربية منها إلا أنه لا يزال لهذا الموضوع أهمية كبيرة وخاصة لما له من أثر في زيادة الإنتاجية ورفع مستوى الأداء ولقد خرج الباحثون بنتائج عديدة ومختلفة حول تأثير الإثراء الوظيفي وعلاقته في رفع مستوى الرضا والإنتاجية والالتزام بالعمل .

ومن الدراسات التي تناولت موضوع الإثراء الوظيفي في مجال التعليم ما يلي :

هدفت دراسة (هياجنة،2000) إلى التعرف على دور أبعاد الإثراء الوظيفي في ممارسة التعلم التنظيمي كحالة ميدانية في القطاع الصحي الأردني العام والخاص. والتعرف على مستوى أبعاد الإثراء الوظيفي(تعدد المهارات، تحقيق المهام، الاستقلالية والتغذية العكسية) وكذلك على مستوى توفر التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاثة الفردي والجماعي والمدرسي، وهدفت الدراسة أيضا الى الوقوف على أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على أبعاد الإثراء الوظيفي وممارسة التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاثة. تكونت عينة الدراسة من (327) فردا بنسبة 10% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة والذين يمثلون أفراد مستشفى البشير، والمستشفى الإسلامي، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد أعد الباحث استبانة بعد التأكد من صدقها وثباتها تألفت من (50) فقرة تم تقسيمها إلى (20) فقرة تتعلق بتحديد مستوى توفر أبعاد الإثراء الوظيفي و(30) فقرة تساعد على تحديد مستوى توفر التعلم التنظيمي. وقد بينت النتائج توفر مستوى عال لأبعاد الإثراء الوظيفي في القطاع الصحي بينما كان مستوى توفر التعلم التنظيمي متوسطا ، كما بينت أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين أبعاد الإثراء الوظيفي منفردة ومجتمعة والتعلم التنظيمي بمستوياته الثلاثة منفردة ومجتمعة.

وأجرت (كعكي،2004) دراسة حول " الإثراء الوظيفي لمهام الهيئة الإدارية بأقسام كليات البنات التربوية في المملكة العربية السعودية – دراسة ميدانية " فقد هدفت إلى بلورة توصيف وظيفي لمهام كل من رئيسة القسم ، ووكيلتها ، والسكرتارية التابعة لها في كليات البنات التربوية بالمملكة العربية السعودية وقد انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، والذي يهتم بوصف الجوانب المتنوعة لمشكلة الدراسة ،

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج ومقترحات منها منح بعض السلطات لرئيسة القسم ، لتتمكن من القيام بتسيير أعمال القسم بمرونة، ومنح بعض الصلاحيات لرئيسة القسم في قبول الطالبات، أو تحويلهن، إضافة إلى التوازن بين إمكانات القسم البشرية، والمادية، وعدد الطالبات المقبولات.

دراسة (المرسي، 2005) حول " تصميم وإثراء وظيفة المرشد التربوي بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء التجديدات التربوية الحديثة " وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي ، وتمثل هدف البحث في التوصل إلى مجموعة من الآليات المقترحة، في تصميم وإثراء وظيفة المرشد التربوي بالمدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء التجديدات التربوية الحديثة. ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث أن عملية إعادة تصميم وظيفة المرشد التربوي تتطلب تحليل شامل ودقيق للجوانب الأساسية لهذه الوظيفة، من حيث :المهام والواجبات، القدرات والمهارات، برامج الإعداد والتدريب، وطرق الأداء، وتحديد علاقات هذه الوظيفة بالوظائف الأخرى داخل المنظمة، إضافة إلى غموض أهداف الإرشاد التربوي والمهني في أذهان القائمين على هذه الوظيفة، وضعف الإمكانيات المادية اللازمة لتوفير المستلزمات الحديثة التي تساعد المرشد على أداء مهامه بشكل علمي سليم، واقتصار المهام التي يقوم بها المرشد التربوي تجاه طلابه على الجانب التعليمي فقط.

وأجرت (جرادات،2008) دراسة بعنوان" الإثراء الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدراسة اتجاهات العاملين في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن " وقد هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين الإثراء الوظيفي بجميع عناصره (تنوع المهام، وأهمية المهام، واستقلالية المهام، والتغذية العكسية)والرضا الوظيفي المتمثلة في العناصر التالية: بيئة العمل، الحوافز المادية والمعنوية، العلاقة مع الزملاء، العلاقة مع الإدارة، النمو المهني والترقيات، والاستقرار الوظيفي. تكونت عينة الدراسة من (256) موظفا يشكلون ثلاثة مستويات إدارية في ثماني مؤسسات عامة مستقلة في الأردن. وأسفرت الدراسة عن نتائج أهمها وجود علاقة بين عناصر الإثراء الوظيفي وعناصر الرضا الوظيفي في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن ووجود رضا بنسبة متوسطة لدى الموظفين عينة الدراسة عن مؤسساتهم.

وأجرى (العتيبي، 2009) دراسة حول " أثر تطبيق مفهوم الإثراء الوظيفي على مستوى الرضا الوظيفي – دراسة تطبيقية على العاملين في أمانة محافظة جدة) وقد أعدت هذه الدراسة لإبراز أثر تطبيق مفهوم الإثراء الوظيفي بخصائصه الخمسة (تنوع مهام العمل، تميز مهام العمل , أهمية العمل , استقلاليةٌ العمل , التغذية الراجعة) وأثر هذه الخصائص على الرضا الوظيفي لدى العاملين. وقد استخدم الباحث المنهج الوظيفي، وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن هناك علاقة إيجابية بين خصائص الإثراء الوظيفي الخمسة والرضا الوظيفي.

فيما أعد (حسين،2009) دراسة هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين تصميم العمل والإجهاد الوظيفي للعاملين في المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة السليمانية، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بتوزيع استبانة أعدت لهذا الغرض وزعت على عينة مكونة من (400) عامل في (6) مستشفيات وقد اعتمدت وفق الأسلوب العشوائي، وقد توصلت الدراسة إلى أن الأعمال في المستشفيات الخاصة مصممة بشكل جيد وأنها تتضمن اغلب خصائص العمل من تنوع للمهارات واهمية العمل والتحقق من هوية العمل والاستقلالية والتغذية العكسية ، كما اشارت نتائج الدراسة إلى أن العاملين يشعرون بدرجة مقبولة من الاجهاد الوظيفي ، كما تبين بأن هناك علاقة عكسية معنوية بين تنوع المهارات، وأهمية العمل، والاستقلالية والتغذية العكسية من جهة والاجهاد الوظيفي من جهة اخرى ، فيما لم تبين الدراسة اية علاقة معنوية بين التحقق من هوية العمل والاجهاد الوظيفي، فيما لم تشر الدراسة الى وجود علاقة معنوية للجنس والتحصيل الدراسي بالإجهاد الوظيفي للعاملين.

وهدفت دراسة (Saleem, Shaheen, Saleem,2012) إلى ايجاد العلاقة بين الإثراء الوظيفي والتوسع الوظيفي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين والتحقق أن رضا الموظفين ممكن أن يتأثر بالإثراء والتوسع الوظيفي وبالتالي يعزز أداء الموظفين . وقد أجريت الدراسة على عينة من العاملين في المؤسسات العامة والخاصة في لاهور وإسلام أباد وتم توزيع (250) استبانة تم جمعها واستبعاد (8) استبانات وبينت النتائج وجود تأثير للإثراء الوظيفي والتوسع الوظيفي على رضا العاملين وأدائهم الوظيفي.

أما دراسة (Neyshabo,Rashidi,2013)فقد كان الهدف الرئيسي هو التعرف على العلاقة بين الاثراء الوظيفي والالتزام التنظيمي، وقد شملت عينة البحث من (250) موظفا من (20) شركة من شركات التصنيع في ايران ، تم اختيار (235) استبانة تم تحليلها، حيث خضعت إلى التحليل الوصفي والإحصائي باستخدام التطبيق الإحصائي LISREL وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن الإثراء الوظيفي لديه تأثير إيجابي كبير على الالتزام التنظيمي للموظفين والمدراء لذلك يمكن للمنظمات تحسين التزام الموظفين من خلال إثراء وظائفهم، وفي هذا الصدد، فإن خمسة أبعاد للإثراء الوظيفي هي تحتاج إلى النظر فيها من قبل مديري القضايا الهامة، لتحقيق مزايا تنافسية من خلال الموظفين.

فيما سعت دراسة (موسى وعبدالرحمن،2013) لتشخيص مدى تأثير تقانة المعلومات(المتغير المستقل) في تصميم العمل والهندسة البشرية (كمتغيرات معتمدة). حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في معالجة المتغيرات اعتمادا على مقاييس تتفق مع أهداف وطبيعة بيئة الجامعة المبحوثة . وعبرت عن مشكلة الدراسة بمجموعة من الاسئلة النظرية والتطبيقية والتي صيغت بأنموذج فرضي للدراسة ومجموعة من الفرضيات . وطبقت الدراسة على عينة قصدية تتمثل ب(98) منتسب بمستوى مدير ومسؤول قسم وشعبة وقد جمعت البيانات عن طريق استمارة الاستبانة والتي تضمنت(56) سؤالا تناولت أبعاد الدراسة، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها وجود علاقات ارتباط وتأثير معنوية بين متغيرات الدراسة بشكل عام مما يدل على صحة فرضيات الدراسة وبنسب متفاوتة.

وقد ركزت دراسة(سلمان،2014) على دراسة متغيرين رئيسين في عمل مكاتب المفتشين العامين، وهي(إعادة تصميم العمل، والأداء المنظمي) واتخذ هذا البحث من معرفة طبيعة علاقة وأثر أبعاد تصميم إعادة تصميم الوظيفة بوصفه المتغير التفسيري من خلال أبعاده.(تنوع المهارة، تحديد المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية، التغذية العكسية)، والأداء المنظمي متغيرا مستجيبا من خلال بعدين هما (الفاعلية، والكفاءة)، ومن أجل اختبار فرضيات البحث تم استيعاب متغيراته في استمارة الاستبيان وكانت الاستبانة الوسيلة الأساسية لجمع المعلومات التي اعتمدها الباحث

فضلا عن استخدام ثلاث أدوات أخرى، هي السجلات، والمشاهدات الفعلية، والمقابلات الشخصية توزعت الاستبانة على (93) فردا وأجري البحث على (5) مكاتب مفتشين عامين في الوزارات العراقية، شملت اربعة مستويات من العاملين فيها وهي (مدير، رئيس قسم، مسؤول شعبة، مسؤول وحدة) وقد ضم موضوع البحث جملة من التساؤلات التي تبلورت بمجموعها مشكلة البحث، ومن ثم حددت أهدافه وأهميته، واستعملت العديد من الوسائل الإحصائية لمعالجة المعلومات المطلوبة، منها معامل ارتباط الرتب، لاختبار فرضيات الارتباط، ومعامل الانحدار وتحليل المسار الحرج لاختبار فرضيات التأثير وفي ضوء النتائج توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها، وجود علاقة ارتباط وأثر بين اعادة تصميم الوظيفة ومتغيراته، والأداء المنظمي إجمالا.

أما دراسة أنينكان (Aninkan,2014) فقد هدفت إلى دراسة أثر التحفيز والإثراء الوظيفي على الرضا بين الموظفين في ولاية أورجين وبحثت الدراسة كيفية إدارة التحفيز والإثراء الوظيفي لتحديد الرضا الوظيفي ، وقد تم اختيار عينة من (173) من الموظفين عشوائيا وبينت النتائج علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإثراء الوظيفي والرضا الوظيفي؛ كما بينت النتيجة أن هناك علاقة إيجابية قوية بين المهارات التي تمنح للموظف ومستوى الرضا الوظيفي وبالتالي تم قبول الفرضية.

الدراسات السابقة التي تتعلق بالالتزام التنظيمي كانت على النحو التالي:

قام (Moskowitz Robert L. and Scanlan Craig,1986) بدراسة حول :الالتزام التنظيمي والالتزام المهني كمتنبئات بالرضا الوظيفي لدى مديري البرنامج التعاوني للتثقيف الصحي .وهدفت هذه الدراسة إلى وصف طبيعة وأهمية مديري البرنامج التعاوني للتثقيف الصحي، والالتزام التنظيمي والمهني، وتحديد مدى فائدة الالتزام التنظيمي والالتزام المهني في تفسير الاختلافات في مدى الرضا لدى هؤلاء المختصين . وقد تم تطبيق مقاييس مقننة لثلاثة متغيرات أساسية في التحليل، وذلك عن طريق البريد تم من خلالها جمع معلومات وبيانات وصفية مفيدة تتعلق بالالتزام التنظيمي، والالتزام المهني، والرضا الوظيفي لعينة عنقودية معدلة من مديري البرنامج لدى خمسة أفرع للتعاون الصحي . وقد جاءت النتائج متسقة مع الفرضيات المتعلقة بأهمية الالتزام

المهني، تبين أنه كان ذا أثر إيجابي ومستقل في مدى سرور المدراء عند إنجازهم لمهامهم التنظيمية .وقد تبين وجود علاقة ما بين الالتزام المهني والتنظيمي لمديري التعاون الصحي، مما ساعد على زيادة فعالية المؤسسات لدى المديرين الأكاديميين.

وأجرى كل من (Nancy J. Pinter and Eugene, Oregon) عام (1988/1987) بدراسة حول" :التأثير الأساسي على التزام المعلمين :بدائل القيادة " وهدفت الدراسة إلى البحث في العلاقة ما بين السلوك القيادي لمديري المرحلة الأساسية والتزام المدرس مع المدرسة، وإلى معرفة ما إذا كانت المصادر المؤثرة غير القيادية (البنية البديلة) تتوسط أو تقلل من أهمية المدير في إظهار التأثير الإيجابي أو السلبي على توجهات المدرس وسلوكه، وقد تم جمع البيانات من المعلمين والمديرين ضمن عينة من المدارس الابتدائية في أوريجون وواشنطون .وقد تم توزيع 1280 استبانة على 57 مدرسة في 13 مقاطعة، بحيث كان أدنى عدد هو مدرسة واحدة في المقاطعة، وأقصاها 12 مدرسة في المقاطعة الواحدة .وقد أعيدت إلى الباحثين 524 استبانة، مما يعني أن نسبة الاستجابة بلغت 41 %، وذلك لأن نسبة الاستجابة كانت متدنية لدى بعض المدارس، وقد تم تقليل العينة الأصلية لتصل إلى 47 مدرسة. وتم قياس قيادة المدير باستخدام أداة طورها يوكي 1981 () وتحتوي هذه الأداة (استبانة السلوك الإداري) على 115 فقرة تمثل 23تصنيفاً (أو مقياساً فرعياً) للسلوك الإداري (خمس فقرات لكل تصنيف) وأشارت نتائج الدراسة إلى أن معامل ارتباط الترتيب الصفري ما بين الالتزام والسلوك الداعم يساوي0.48 (بمستوى دلالة <0.05) وارتباط الترتيب الصفري ما بين الالتزام والسلوك الوسيلي يساوي 0.36 (بمستوى دلالة<0.05) بالتالي، فقد ارتبط هذان البعدان بطريقة إيجابية بالالتزام التنظيمي، وكذلك ارتبطا بصورة معتدلة بالسلوك الداعم .وقد بين معامل بيتا أن السلوك الداعم كان أكثر المتغيراتأهميةً في التنبؤ(0.399للسلوك الداعم مقابل 0.194 للسلوك الوسيلي).

وجاءت دراسة (العزام، 1991) حول " :أثر الالتزام بالعمل على النجاح الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية حسب تصورات المعلمين والمعلمات " وتهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى التزام مديري ومديرات المدارس الأساسية بأعمالهم، وعلاقة ذلك بنجاحهم الإداري حسب تصورات معلمي ومعلمات مدارسهم، لإعطاء صورة

واضحة عن واقع الإدارة المدرسية الأساسية في وزارة التربية والتعليم حول مدى الالتزام بمجالات العملية الإدارية المختلفة، وتكونت عينة الدراسة من (400) معلم ومعلمة موزعين على مدارس مدينة إربد والقرى التابعة لها، وقد تم استخدام استبانة قام بتطويرها وبنائها والتأكد من صدقها وثباتها وقد تم التوصل إلى النتائج التالية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر عاملي الخبرة والجنس حول أثر الالتزام بالعمل على النجاح الإداري حسب تصورات المعلمين والمعلمات، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر عامل المؤهل التعليمي حول أثر الالتزام بالعمل على النجاح الإداري حسب تصورات المعلمين والمعلمات.

فيما هدفت دراسة (الدخيل الله، 1995) حول " :مقدمات الالتزام لمنظمة أكاديمية " إلى البحث عن محددات الالتزام والتعرف على مدى التشابه في تأثير متغيرات حددت بالتواتر على أنها مقدمات مهمة للالتزام التنظيمي على الالتزام لمنظمة أكاديمية، والمتغيرات هي العمر والمرتب وطول الخدمة والرسمية والمركزية والمشاركة والتفاعل والعلاقات بين الأشخاص والرضا الوظيفي، وقد تم توزيع الاستبانات على (413) من أفراد مجتمع الدراسة وهو العدد الفعلي من حملة الدكتوراه بكبرى الجامعات السعودية بالرياض من السعوديين واستخدم الباحث مقياس الرضا الوظيفي ومقياس الالتزام التنظيمي الذي صمم من قبل بورتر وآخرين وطوره ماودي، وعرف باسم استبانة الالتزام التنظيمي. وأسفرت النتائج على أن متغيرات العمر ومدة الخدمة والمركزية والمشاركة والتفاعل والعلاقات والرضا الوظيفي لها تأثيرها المباشر على الالتزام التنظيمي، بينما لم يكن للمرتب والمركزية تأثير واضح على الالتزام وكان متغير الرضا الوظيفي له الأثر الأكبر.

وقد سعت دراسة (الطجم، 1996) إلى قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية " النموذج الذي يأخذ بمنظور العلاقة المتبادلة بين الفرد والتنظيم .وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة أبعاد الالتزام لتنظيمي وديناميكيته من خلال العلاقة بين الفرد وذلك من خلال البيئة التنظيمية في الأجهزة الإدارية السعودية وتدور أهداف البحث حول تحديد العوامل التنظيمية وقياسها كما يراها أفراد العينة ويتوقع لهاتأثيراً في درجة الالتزام التنظيمي،

وهدفت الدراسةأيضاً إلى تقييم العلاقة بين العوامل التنظيمية ودرجة الالتزام التنظيمي وكانت عينة الدراسة عينة عشوائية من الموظفين في الوزارات والمصالح الحكومية . وروعي أن تكون العينة الطبقية ممثلة للمجتمع وقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة (600) وكان المسترد منها (252) بنسبة (% 42) فقط. وكانت النتيجة الرئيسة التي تم التوصل إليها أن تصورات الموظف لسلوك منظمته له التأثير المباشر في التزامه بمنظمته وارتباطه الذاتي بها لذا فمن واجب المنظمات أن تحرص على توفير بيئة تسمح بالابتكار والإبداع الوظيفي، ومحاولة إشباع الحاجات الوظيفية للعاملين عن طريق توفير البرامج التدريبية التي تضمن الشعور بالتطور الوظيفي، كما شدد على أهمية إيجاد نظام مكافآت يقوم على الجدارة وعلاقات عمل تتسم بحسن المعاملة والثقة. وقد تبين وجود علاقة إيجابية متبادلة بين مختلف العوامل التنظيمية التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة وعلاقات العمل والتحدي الوظيفي وتتمثل في (نظام المكافآت) وكذلك بعض المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في العمر والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي وإسهامها في التنبؤ بمستواه .وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين العوامل الديموغرافية والالتزام التنظيمي، ووجود علاقة إيجابية بين العوامل التنظيمية ومتغيرات الالتزام التنظيمي ما عدا العلاقة بين الاحتياجات الوظيفية وعنصر الولاء التنظيمي.

دراسة (العبادي،2000) حول(الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة) ، فقد ركزت هذه الدراسة على الكشف على العوامل المرتبطة بالالتزام التنظيمي، وهدفت لمعرفة درجة الالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العم للبنين محافظة جدة، والكشف عن العوامل المرتبطة بالالتزام التنظيمي وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي كما استخدم مقياس (موتاز) لمعرفة العوامل المرتبطة بالالتزام التنظيمي ومقياس (بورتر وزملاؤه) لقياس درجة الالتزام التنظيمي، وطبقت الأداة على مديري مدارس التعليم العام بجدة وكانت من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن الالتزام التنظيمي مرتفع لدى المديرين الذين تتراوح أعمارهم ما بين40 (سنة إلى أقل من 50 سنة) ويشغلون المستوى الوظيفي الخامس وتتراوح مدة

خدمتهم من (25سنة فأكثر) وحاصلين على مؤهل بكالوريوس جامعي تربوي وتتراوح رواتبهم ما بين. (10000 وأقل من 15000ريال).

بينما دراسة (الهنداوي،2002) حول " :الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية" ، هدفت إلى الكشف عن مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في مصر والكشف عن العلاقة بين الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية في مصر، والاستفادة من ذلك في التوصل إلى مجموعة مقترحات إجرائية لتفعيل هذه العلاقة بما يؤدي إلى تعزيز الالتزام التنظيمي لدى المديرين وتنشيط ضغوط العمل الإيجابية ومواجهة ضغوط العمل السلبية لديهم. وقد تكونت عينة الدراسة من (615) من مديري المدارس الابتدائية بجمهورية مصر العربية وقد تم اختيارهم من ثماني محافظات بطريقة عشوائية وقد تم استخدام مقياس الالتزام التنظيمي لجون ماير وآخرون (1993) ومقياس ضغوط العمل الإداري وقد اعتمد الباحث المنهج الارتباطي لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها ما يلي: أن الالتزام التنظيمي يرتبط إيجابياً بضغوط العمل الإيجابية لدى مديري المدارس الابتدائية، ويرتبط ارتباطاً عكسياً غير دال إحصائيا بضغوط العمل السلبية. كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الابتدائية في درجات ضغوط العمل (السلبية والإيجابية)طبقاً لاختلاف كل من (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة الإدارية). كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في درجات الالتزام التنظيميطبقاً لاختلاف كل من المستوى التعليمي والخبرة الإدارية بينما وجدت فروق دالةطبقاً للجنس وذلك لصالح الذكور.

وقد استقصت دراسة (حمادات،2006) قيم العمل لدى المديرين والمعلمين في المدارس، للتعرف على مستوى لدى المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن، كما هدفت للتعرف على الفروق في درجة الالتزام لدى المديرين والمعلمين تبعاً للجنس والخبرة والمؤهل التعليمي .ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي وقد بلغ حجم عينة الدراسة من المديرين (296)مديراً ومديرة أي ما نسبته (30%) من مجتمع الدراسة للمديرين، وبلغ حجم العينة من المعلمين (620)معلماً ومعلمة وهذا العدد يمثل (5%) من مجتمع الدراسة للمعلمين .وقد أشارت النتائج إلى أن مستوى كانجيداً

وكان المتوسط الحسابي لمستوى التزام المديرين مقداره (3.73) بينما للمعلمين كان المتوسط (3.51) أما بالنسبة للفروق في مستوى لكل من المديرين والمعلمين فقد أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الإناث (المديرات) بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير الخبرة والمؤهل التعليمي أما المعلمين فلم تظهر هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التزامهم تبعاً للجنس أو الخبرة أو المؤهل التعليمي.

كما هدفت دراسة (العوفي،2005) إلى كشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي على عينة مكونة من (240) موظفا من العاملين في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض ونتجت عن هذه الدراسة وجود علاقة ارتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي، وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وكذلك عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية ، وبين الخصائص الشخصية والقيم المكونة للثقافة التنظيمية .

وهناك دراسة قام بها " (Aamir Chughtai & Sohail Zafar,2006) حول"مقدمات ومحددات الالتزام التنظيمي ومخرجاته لدى أساتذة الجامعات بباكستان " وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ما إذا كانت المتغيرات الشخصية والرضا الوظيفي بأبعاده تعد محددات للالتزام التنظيمي، كما فحصت الدراسة تأثير الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي (والتسرب الوظيفي) الرغبة في ترك العمل (وقد جمعت البيانات من 125 معلماً من (33) جامعة من المدن التالية :لاهور، إسلام أباد و بيشاور وأشارت نتائج الدراسة إلى تنوع واختلاف الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة، كما أشارت إلى أن الخصائص الشخصية والتي اشتملت على العمر، التعليم، الحالة الاجتماعية، مدة الخدمة، الثقة بالإدارة وظروف العمل كانت ترتبط بشكل قوي بالالتزام التنظيمي. كما وجدت علاقة ارتباطية سالبة ما بين الالتزام التنظيمي والتسرب الوظيفي، وعلاقة إيجابية ما بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للأفراد .وقد استخدم الباحث مقياس بورتر وزملائه لقياس الالتزام التنظيمي وكانت قيمة معامل الثبات لدراسته تساوي (0.82) وكان متوسط الرضا للعينة يساوي (40.4) ويرتبطارتباطاً إيجابياً مع الالتزام التنظيمي.

أما دراسة (الاطرش،2010) فقد كانت حول " الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي – دراسة ميدانية لدى عينة من مربيات رياض الأطفال بولاية ورقلة). وتمت الدراسة على عينة مكونة من (94) مربية من مربيات رياض الأطفال في ولاية ورقلة ،وقد جاءت الدراسة كمحاولة لمعرفة علاقة الالتزام التنظيمي بالأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال، ومحاولة إيجاد الفروق بين الالتزام التنظيمي حسب متغيرات (الخبرة/الحالة الاجتماعية / الراتب) وإيجاد الفروق بين الأداء الوظيفي حسب نفس المتغيرات . وبما أن الدراسة تعتمد على محاولة الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال ، فإن المنهج الوصفي هو الملائم للدراسة ، وبناء على نتائج الدراسة استنتجت الباحثة وجود علاقة ارتباطيه عكسية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عينة من مربيات رياض الأطفال بوقلة، ولا توجد فروق في الالتزام التنظيمي باختلاف (الخبرة/ الحالة الاجتماعية/الراتب)، ولا توجد فروق في الأداء الوظيفي باختلاف (الخبرة/ الحالة الاجتماعية/الراتب)، ويحتمل أن تكون هناك عوامل أخرى قد تؤثر في الالتزام التنظيمي أو في الأداء الوظيفي أو في العلاقة بينهما يمكن أن تكون موضوعا لدراسات مستقبلية أخرى.

أما دراسة (الجميلي،2012) فتهدف إلى تحديد العوامل والمتغيرات التي تؤثر في الالتزام التنظيمي من خلال خمسين استبانة أعدت لهذا الغرض، وبالاعتماد على الرزمة الاحصائية(spss) للقيام بالتحليل الاحصائي للبيانات. وانطلقت الدراسة من فرضية ان هناك علاقة وتأثير بين بعض المتغيرات والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المعهد التقني في الأنبار. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: تتجه عينة البحث إيجابيا نحو الالتزام التنظيمي، وأن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغيرات المستقلة، وأن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغيرات المستقلة والالتزام التنظيمي.

التعليق على الدراسات السابقة:

تعقيباً على جملة الدراسات السابقة التي استعرضها الباحث يتضح أن هذه الدراسات قد تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها واختلاف

الموضوعات التي تناولتها، واختلاف البيئات التي تمت فيها، فمن هذه الدراسات ما تناول موضوع الإثراء الوظيفي وسعى إلى التعرف على مستوى الإثراء الوظيفي، ومنها ما هدف إلى تحديد العوامل التي تحقق الإثراء الوظيفي، ومنها ما حاول تحقيق هذه الأهداف مجتمعة، ومنها ما تناول العلاقة بين الإثراء الوظيفي والأداء الوظيفي أو العلاقة بين الإثراء الوظيفي والإنتاجية أو العلاقة بين الإثراء الوظيفي والثقافة التنظيمية.

وقد تباينت مستويات الإثراء الوظيفي بين هذه الدراسات باختلاف الزمن والبيئة والثقافة، والعوامل الشخصية، وأدوات القياس المستخدمة .حيث أشارت بعض هذه الدراسات إلى أن مستوى أو درجة الإثراء الوظيفي مرتفعة، وبعضها أشار إلى أن مستوى أو درجة الإثراء الوظيفي متوسطة، وبعضها الآخر أشار إلى انخفاض مستوى الإثراء الوظيفي .كما أن هناك تبايناً في نتائج الدراسات السابقة، فبالنسبة للجنس توصلت بعض الدراسات إلى أنه لا توجد فروق بين الجنسين في الإثراء الوظيفي، والبعض الآخر أشار إلى وجود فروق بين الجنسين في الإثراء الوظيفي إما لصالح الذكور أو لصالح الإناث.

وكذلك توجد اختلافات في نتائج الدراسة بالنسبة للمتغيرات الأخرى كالتخصص والمؤهل التعليمي والحالة الاجتماعية وسنوات الخبرة، كما أن هناك دراسات تناولت موضوع الالتزام التنظيمي وهدفت إلى تحديد مستوى الالتزام التنظيمي أو تناولت العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء، أو الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وقد أوضحت هذه الدراسات وجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وحول بيان أثر كلاً من الجنس والمؤهل التعليمي والتخصص والحالة الاجتماعية، وقد تباينت نتائج الدراسات في تأكيد وجود الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي والتي تعزى للمتغيرات الشخصية السابقة .

وقد التقت الدراسة الحالية مع كثير من الدراسات السابقة في بعض أهدافها واختلفت معها في بعضها الآخر، في حين أنها تركز على الكشف عن مستوى الإثراء الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمنطقة تبوك، والتعرف على العلاقة بين الإثراء الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات، وكذلك الفروق بين درجات الإثراء الوظيفي ودرجات الالتزام التنظيمي طبقاً لبعض المتغيرات الشخصية للمشرفين

التربويين والمشرفات التربويات وهي: الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، الخبرة العملية.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التالي:

1. كتابة الإطار النظري فيما يتعلق بموضوعات الدراسة الحالية.
2. الاستفادة من بعض الدراسات السابقة في إعداد الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية.
3. الاستفادة من توصيات واقتراحات بعض الدراسات السابقة في التعرف على الجوانب التي تستحق البحث.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

تناول هذا الفصل وصفاً تفصيلياً لإجراءات الدراسة، وذلك من خلال الحديث عن منهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، ثم الانتقال إلى الحديث عن أداة الدراسة، وأهدافها، وخطوات بنائها، وطريقة حساب صدقها وثباتها، بالإضافة إلى طريقة توزيع أداة الدراسة، ويخلص الباحث إلى توضيح المعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل النتائج.

1.3 المنهجية

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، الذي يقوم على وصف الظاهرة وتحليها، والمعتمد على المراجع والدراسات.

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة وعينتها من المشرفين والمشرفات في منطقة تبوك والبالغ عددهم (435) للعام الجامعي 2015/2014م، حيث تم حصر أعدادهم من خلال الرجوع إلى الوثائق الرسمية في إدارة التربية والتعليم في منطقة تبوك التعليمية، وتم توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة استبعد منها (39) استبانه منها (19) استبانة غير مستردة، و(20) استبانة غير قابلة للتحليل الإحصائي كونها غير مكتملة الإجابة أو متعددة الإجابات، وبذلك يصبح عدد أفراد العينة (396) مشرفاً ومشرفة، استخرج منهم (15) لغايات التحقق من الثبات، وخضع (381) للتحليل، والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها في صورتها النهائية.

الجدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	الفئة	العدد
النوع الاجتماعي	ذكر	266
	أنثى	115
المؤهل العلمي	بكالوريوس	257
	ماجستير	85
	دكتوراه	24
	غير ذلك	15
التخصص	علمي	205
	أدبي	176
الخبرة العملية	أقل من 4 سنوات	15
	من 4 إلى أقل من 10 سنوات	19
	من 10 سنوات فأكثر	347
الكلي		381

3.3 أداة الدراسة

قام الباحث بتطوير أداة لقياس الإثراء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدي المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة تبوك، وقد تم إعداد فقرات الاستبانة من خلال الاطلاع على الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، وبعض الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، وقد تم تقسيم الاستبانة إلى عدة محاور:

المحور الأول: ويضم المعلومات الشخصية وهي:

1. النوع الاجتماعي: وله فئتان هما: (مشرف)، و(مشرفة).
2. المؤهل العلمي: وله أربع مستويات هما: (بكالوريوس)، و(ماجستير) و(دكتوراه)، و(غير ذلك).
3. التخصص: ولها فئتان هما: (علمي)، و(أدبي).

4. الخبرة العملية: ولها ثلاث مستويات هم: (أقل من أربع سنوات)، (من4 إلى أقل من 10 سنوات)، (من 10 سنوات فأكثر).

المحور الثاني: ويضم الفقرات التي تقيس مستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات وعددها (15) فقرة.

المحور الثالث: ويضم الفقرات التي تقيس مستوى الإثراء الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات وعددها (17) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي:

المجال الأول: تنوع المهارات: (1–4)، وعددها (4 فقرات).

المجال الثاني: تحديد المهام: (5–7)، وعددها (3 فقرات).

المجال الثالث: أهمية المهام: (8–10)، وعددها (3 فقرات).

المجال الرابع: استقلالية المهام: (11–14)، وعددها (4 فقرات).

المجال الخامس: التغذية العكسية: (15–17) وعددها (3 فقرات).

وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي، حيث تكون المقياس من عبارات تعبر عن مستوى الإثراء الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي، وذلك باختيار واحدة من خمس إجابات تعبر عن مستوى الموافقة عن كل عبارة على النحو التالي:

1. موافق بشدة، (5 درجات).
2. موافق، (4 درجات).
3. موافق بمستوى متوسطة، (3 درجات).
4. غير موافق، (درجتان).
5. غير موافق بشدة، (مستوى واحدة).

ولغايات هذه الدراسة فقد تم اعتماد المعيار التالي لتحديد مستوى الإثراء الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي في ضوء تقديرات مجتمع الدراسة.

1. مستوى منخفض، إذا كان المتوسط الحسابي يقع بين (1 – أقل من 2.34)
2. مستوى متوسط، إذا كان المتوسط الحسابي يقع بين (2.34 – أقل من 3.68)
3. مستوى مرتفع، إذا كان المتوسط الحسابي يقع بين (3.68 – 5)

4.3 صدق الأداة

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بلغ عددهم (13) محكما من ذوي الخبرة والاختصاص في عدد من الجامعات السعودية والأردنية كما يظهر في قائمة الملاحق (ملحق ج)، وذلك بهدف معرفة درجة مناسبة ووضوح الفقرة. ودرجة انتماء للمجال. كما طلب منهم إجراء التعديل المقترح في حالة غير مناسبة الفقرة

وتمثلت أبرز آراء المحكمين في الصياغة اللغوية للفقرات، إضافة إلى غموض بعض الفقرات واستبدالها بفقرات تكون واضحة لأفراد عينة الدراسة، وقد تم الأخذ بآرائهم وملاحظتهم.

5.3 ثبات الأداة

لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة، تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية من داخل مجتمع الدراسة من منطقة تبوك التعليمية حيث تكونت من (15) مشرفاً ومشرفة ممن يمارسون مهنة الإشراف التربوي بشكل رسمي وتابعين لوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، حيث تم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (2) يبين قيم معاملات الثبات.

جدول (2)

قيم معاملات الثبات باستخدام معادلة كرونباخ الفا

المجال	المجال	معامل الثبات
الإثراء الوظيفي	تنوع المهارات	0.91
	أهمية المهام	0.85
	تحديد المهام	0.93
	التغذية العكسية	0.81
	استقلالية المهام	0.90
	الكلي	0.95
الالتزام التنظيمي		0.88
الكلي		0.96

يتبين من الجدول (2) أن قيم الثبات جاءت مرتفعة، وقد تراوحت معاملات الثبات بين (85% إلى 96%) وبلغت نسبة الثبات الكلية (0.96) وهو مقبول في مثل هذه الدراسة.

6.3 متغيرات الدراسة

أولا: المتغيرات المستقلة: وهما ثلاثة متغيرات:

1. الخبرة العملية: وله ثلاثة مستويات:
   - أقل من 4 سنوات.
   - من4 سنوات إلى أقل 10 سنوات.
   - من 10 سنوات فأكثر.
2. المؤهل العلمي: وله ثلاث مستويات:
   - بكالوريوس.
   - ماجستير.
   - دكتوراه.
   - غير ذلك.
3. النوع الاجتماعي: وله فئتان:

- ذكر.
- أنثى.

4. التخصص: وله فئتان:

- علمي.
- أدبي.

ثانياً: المتغير التابع : الإثراء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في منطقة تبوك.

7.3 المعالجات الإحصائية

استخدمت الدراسة في تحليل نتائج الدراسة عدداً من الأساليب الإحصائية تمثلت فيما يلي:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى الإثراء الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي.
2. تحليل التباين المتعدد (Manova) لاستخراج الفروقات بين درجات الإثراء الوظيفي والالتزام التنظيمي حسب متغيرات الدراسة الديمغرافية.
3. اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها، حيث يتضمن الإجابة عن أسئلة الدراسة بطريقة مفصلة.

1.4 عرض النتائج

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى الإثراء الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بالإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة تبوك من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإثراء الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات حسب مجالات الإثراء الوظيفي، وفيما يلي النتائج.

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإثراء الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في منطقة تبوك مرتبة تنازليا

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
تنوع المهارات	4.22	0.63	1	مرتفعة
أهمية المهام	3.92	0.60	2	مرتفعة
تحديد المهام	3.47	0.90	3	متوسطة
التغذية العكسية	3.46	0.81	4	متوسطة
استقلالية المهام	3.36	0.76	5	متوسطة
الكلي	3.69	0.58		مرتفعة

يتبين من الجدول(3) أن مستوى الإثراء الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في منطقة تبوك جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.69)

وانحراف معياري (0.58). وجاء مجال (تنوع المهارات) في المرتبة الأولى وبتقدير مرتفع بمتوسط حسابي بلغ (4.22) وانحراف معياري(0.63)، في حين جاء مجال (استقلالية المهام) في المرتبة الأخيرة وبتقدير متوسط بمتوسط حسابي بلغ (3.36) وانحراف معياري (0.76). وسنعرض تالياً النتائج المتعلقة بالفقرات حسب كل مجال.

أولاً: مجال تنوع المهارات

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال تنوع المهارات مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
4	يتطلب عملي استخدام عدد من المهارات المتقدمة	4.35	0.68	1	مرتفع
3	تزودني وظيفتي بفرص اكتساب مهارات جديدة	4.23	0.82	2	مرتفع
2	تمنحني وظيفتي فرص النمو والتقدم	4.17	0.78	3	مرتفع
1	تمنحني وظيفتي فرصة لأداء مهام وواجبات متنوعة	4.14	0.73	4	مرتفع
	الكلي	4.22	0.63		مرتفع

يتبين من الجدول(4) أن مستوى الإثراء الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في منطقة تبوك على مجال **تنوع المهارات** من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بمستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (4.22)، وانحراف معياري (0.63)، وحصلت فقرات مجال (تنوع المهارات) على درجات مرتفعة، إذ تراوح المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بين (4.14–4.35)، وجاءت الفقرة رقم (4) والتي نصها (يتطلب عملي استخدام عدد من المهارات المتقدمة) بالمرتبة الأولى وبمستوى مرتفع بمتوسط حسابي بلغ (4.23) وانحراف معياري (0.68)، في حين جاءت الفقرة رقم (1) والتي نصها (تمنحني وظيفتي فرصة لأداء مهام وواجبات متنوعة) في المرتبة الأخيرة وبمستوى مرتفع بمتوسط حسابي بلغ (4.14) وانحراف معياري (0.73).

ثانياً: مجال تحديد المهام

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال تحديد المهام مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
5	المهام المطلوبة مني واضحة ومفهومة	3.55	1.07	1	متوسط
6	توجد خطط عمل محددة	3.55	1.01	1	متوسط
7	المهام المطلوبة مني مترابطة وتشكل وحدة واحدة حيث يمكن القيام بها من البداية حتى النهاية	3.29	1.06	2	متوسط
	الكلي	3.47	0.90		متوسط

يتبين من الجدول(5) أن مستوى الإثراء الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في منطقة تبوك على مجال **تحديد المهام** من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بمستوى متوسط، وبمتوسط حسابي بلغ (3.47)، وانحراف معياري (0.90)، وحصلت فقرات مجال (تحديد المهام) على درجات متوسطة، إذ تراوح المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بين (3.29–3.55)، وجاءت الفقرتان رقم (5) والتي نصها (المهام المطلوبة مني واضحة ومفهومة) ورقم (6) (توجد خطط عمل محددة) بالمرتبة الأولى وبمستوى متوسط بمتوسط حسابي بلغ (3.55) وانحراف معياري (1.07)، في حين جاءت الفقرة رقم (7) والتي نصها (المهام المطلوبة مني مترابطة وتشكل وحدة واحدة حيث يمكن القيام بها من البداية حتى النهاية) في المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط بمتوسط حسابي بلغ (3.29) وانحراف معياري (1.06).

ثالثاً: مجال أهمية المهام

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال أهمية المهام مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
9	تعد طبيعة مهامي ذات أهمية لتحقيق أهداف المؤسسة	4.05	0.71	1	مرتفع
10	يشعر زملائي في العمل بأهمية المهام التي أقوم بتأديتها	3.92	0.79	2	مرتفع
8	هناك تأثير واضح لمهامي على النشاطات الوظيفية التي يقوم بها الآخرون	3.79	0.77	3	مرتفع
	الكلي	3.92	0.60		مرتفع

يتبين من الجدول(6) أن مستوى الإثراء الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في منطقة تبوك على مجال **أهمية المهام** من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بمستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (3.92)، وانحراف معياري (0.60)، وحصلت فقرات مجال (أهمية المهام) على درجات مرتفعة، إذ تراوح المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بين (3.79–4.05)، وجاءت الفقرة رقم (9) والتي نصها (تعد طبيعة مهامي ذات أهمية لتحقيق أهداف المؤسسة) بالمرتبة الأولى وبمستوى مرتفع بمتوسط حسابي بلغ (4.05) وانحراف معياري (0.71)، في حين جاءت الفقرة رقم (8) والتي نصها (هناك تأثير واضح لمهامي على النشاطات الوظيفية التي يقوم بها الآخرون) في المرتبة الأخيرة وبمستوى مرتفع بمتوسط حسابي بلغ (3.79) وانحراف معياري (0.77).

رابعاً: مجال استقلالية المهام

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال استقلالية المهام مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
12	تتوفر لدي فرص للمبادرة والحرية في أداء المهام المطلوبة مني	3.63	0.96	1	متوسط
14	اشعر بالاستقلالية في تحديد كيفية أداء المهام الموكلة إلي	3.38	1.02	2	متوسط
11	هناك استقلالية في أداء المهام التي أقوم بها	3.24	1.04	3	متوسط
13	تسمح طبيعة عملي باتخاذ قرارات متعددة ذات علاقة بوظيفتي	3.19	1.10	4	متوسط
	الكلي	3.36	0.77		متوسط

يتبين من الجدول(7) أن مستوى الإثراء الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في منطقة تبوك على مجال **استقلالية المهام** من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بمستوى متوسط، وبمتوسط حسابي بلغ (3.36)، وانحراف معياري (0.77)، وحصلت فقرات مجال (استقلالية المهام) على درجات متوسطة، إذ تراوح المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بين (3.19–3.63)، وجاءت الفقرة رقم (12) والتي نصها (تتوفر لدي فرص للمبادرة والحرية في أداء المهام المطلوبة مني) بالمرتبة الأولى وبمستوى متوسط بمتوسط حسابي بلغ (3.63) وانحراف معياري (0.96)، في حين جاءت الفقرة رقم (13) والتي نصها (تسمح طبيعة عملي باتخاذ قرارات متعددة ذات علاقة بوظيفتي) في المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط بمتوسط حسابي بلغ (3.19) وانحراف معياري (1.10).

خامساً: مجال التغذية العكسية

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال التغذية العكسية مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
17	تتوفر لدي إمكانية رؤية نتيجة أدائي للمهام التي أقوم بها	3.67	0.91	1	متوسط
16	يقدم لي زملائي تغذية راجعة عن مستوى أدائي	3.40	1.01	2	متوسط
15	تقدم لي المؤسسة المعلومات التي تخص وظيفتي	3.31	1.03	3	متوسط
	الكلي	3.46	0.81		متوسط

يتبين من الجدول(8) أن مستوى الإثراء الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في منطقة تبوك على مجال **التغذية العكسية** من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بمستوى متوسط، وبمتوسط حسابي بلغ (3.46)، وانحراف معياري (0.81)، وحصلت فقرات مجال (التغذية العكسية) على درجات متوسطة، إذ تراوح المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بين (3.31−3.67)، وجاءت الفقرة رقم (17) والتي نصها (تتوفر لدي إمكانية رؤية نتيجة أدائي للمهام التي أقوم بها) بالمرتبة الأولى وبمستوى متوسط بمتوسط حسابي بلغ (3.67) وانحراف معياري (0.91)، في حين جاءت الفقرة رقم (15) والتي نصها (تقدم لي المؤسسة المعلومات التي تخص وظيفتي) في المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط بمتوسط حسابي بلغ (3.31) وانحراف معياري (1.03).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بالإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة تبوك من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات حسب مجالات الإثراء الوظيفي، والجدول الآتي يبين النتائج.

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في منطقة تبوك مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
1	لدي الرغبة القوية لبذل جهد كبير للحفاظ على نجاح العمل في الإشراف التربوي.	4.60	0.63	1	مرتفعة
7	يدفعني العمل في الإشراف التربوي إلى تقديم أفضل ما عندي من أداء	4.42	0.70	2	مرتفعة
6	أشعر بالفخر لانتمائي للإشراف التربوي.	4.32	0.68	3	مرتفعة
13	أهتم كثيرا بمصير الإشراف التربوي وسمعته	4.20	0.72	4	مرتفعة
2	دائما ما أتحدث عن إدارة الإشراف التربوي أمام الآخرين بوصفه مكانا يستحق أن يعمل المرء فيه مع ضرورة الحفاظ عليه.	3.95	0.88	5	مرتفعة
11	أشعر بأني أحقق الكثير كوني مشرفا تربويا أكثر من العمل في أي إدارة أخرى.	3.90	0.93	6	مرتفعة
8	أذكر دائما أن العمل في الإشراف التربوي هو المحبب لدي	3.88	0.94	7	مرتفعة
10	أعبر عن شعوري بالسعادة لأني اخترت هذا العمل عن غيره	3.85	0.90	8	مرتفعة
5	هناك تطابق كبير بين قيمي التي أؤمن بها وقيم	3.79	0.95	9	مرتفعة

	العمل في الإشراف التربوي				
4	مستعد لتقديم تنازلات والقيام بمختلف المهام الوظيفية في سبيل استمراري في العمل الإشرافي التربوي.	3.10	1.25	10	متوسطة
3	أشعر بقليل من الولاء نحو إدارة الإشراف التربوي	3.03	1.37	11	متوسطة
12	غالبا ما أجد صعوبة في التوافق مع سياسات العمل المتعلقة بالتعامل مع موظفيها	3.01	0.99	12	متوسطة
9	قد يؤدي تعرضي لأي ظرف طارئ في إدارة الإشراف التربوي إلى ترك العمل والانتقال إلى مكان آخر	2.91	1.07	13	متوسطة
14	لا يوجد طائل يعتد به من وراء العمل في مجال الإشراف التربوي	2.76	1.17	14	متوسطة
15	دائما ما أذكر أنني أخطأت عند اختياري العمل في وظيفة الإشراف التربوي	1.96	0.93	15	منخفضة
	الكلي	3.58	0.36		متوسطة

يتبين من الجدول(9) أن مستوى **الالتزام التنظيمي** لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في منطقة تبوك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بمستوى متوسط، وبمتوسط حسابي بلغ (3.58)، وانحراف معياري (0.36)، وحصلت فقرات الالتزام التنظيمي على درجات متباينة من المرتفع إلى المتوسط، إذ تراوح المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بين (1.96-4.60)، وجاءت الفقرة رقم (1) والتي نصها (لدي الرغبة القوية لبذل جهد كبير للحفاظ على نجاح العمل في الإشراف التربوي) بالمرتبة الأولى وبمستوى مرتفع بمتوسط حسابي بلغ (4.60) وانحراف معياري (0.63)، وجاءت الفقرة رقم (7) والتي نصها (يدفعني العمل في الإشراف التربوي إلى تقديم أفضل ما عندي من أداء) بالمرتبة الثانية وبمستوى مرتفع بمتوسط حسابي بلغ (4.42) وانحراف معياري (0.70)، في حين جاءت الفقرة رقم (15) والتي نصها (دائما ما أذكر أنني أخطأت عند اختياري العمل في وظيفة الإشراف التربوي) في المرتبة الأخيرة وبمستوى منخفض بمتوسط حسابي بلغ (1.96) وانحراف معياري (0.93).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الإثراء الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تعزى لاختلاف النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي ،التخصص، الخبرة العملية ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين المتعدد (MANOVA)، لاستجابات أفراد العينة في مستوى الإثراء الوظيفي تبعا لاختلاف النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، التخصص، الخبرة العملية كالاتي:

النوع الاجتماعي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي والجدول (10) يبين ذلك:

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الإثراء الوظيفي تبعاً للنوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي		تنوع المهارات	تحديد المهام	أهمية المهام	استقلالية المهام	التغذية العكسية	الكلي
ذكر	المتوسط الحسابي	4.20	3.48	3.93	3.32	3.46	3.68
	العدد	266	266	266	266	266	266
	الانحراف المعياري	0.62	0.85	0.57	0.74	0.77	0.55
أنثى	المتوسط الحسابي	4.28	3.43	3.91	3.46	3.46	3.71
	العدد	115	266	266	266	266	266
	الانحراف المعياري	0.64	1.01	0.65	0.85	0.87	0.61

يتبين من الجدول (10) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية لمستوى الإثراء الوظيفي تعزى للنوع الاجتماعي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين المتعدد (MANOVA)، والجدول (11) يبين ذلك:

جدول(11)

تحليل التباين المتعدد(MANOVA) **لمستوى الإثراء الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي**

المتغير	قيمة ويلكس Wilks' Lambda	ف المناظرة	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	0.975	1.915	0.09

يتضح من الجدول (11) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإثراء الوظيفي لدى المشرفين والمشرفات في منطقة تبوك تعزى للنوع الاجتماعي ، حيث أن قيمة ولكس قد بلغت (0.975) وقيمة (ف) المناظرة كانت تساوي(1.915) ومستوى دلالتها يساوي (0.091)، وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يشير إلى أنه لا يوجد أثر للنوع الاجتماعي على المتغيرات التابعة.

المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي والجدول (12) يبين ذلك:

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الإثراء الوظيفي تبعاً للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي		تنوع المهارات	تحديد المهام	أهمية المهام	استقلالية المهام	التغذية العكسية	الكلي
بكالوريوس	المتوسط الحسابي	4.25	3.52	3.95	3.35	3.50	3.71
	العدد	257	257	257	257	257	257
	الانحراف المعياري	0.62	0.88	0.59	0.78	0.81	0.55
ماجستير	المتوسط الحسابي	4.15	3.40	3.84	3.34	3.30	3.60
	العدد	85	85	85	85	85	85
	الانحراف المعياري	0.57	0.87	0.65	0.71	0.79	0.57
دكتوراه	المتوسط الحسابي	4.06	3.22	3.93	3.60	3.54	3.67
	العدد	24	24	24	24	24	24
	الانحراف المعياري	0.90	0.96	0.51	0.72	0.69	0.61
غير ذلك	المتوسط الحسابي	4.48	3.42	3.95	3.36	3.44	3.73
	العدد	15	15	15	15	15	15
	الانحراف المعياري	0.58	1.26	0.56	1.07	0.88	0.66

يتبين من الجدول (12) وجود فروق ظاهرية في مستوى الإثراء الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين المتعدد (MANOVA)، والجدول (13) يبين ذلك:

جدول(13)

تحليل التباين المتعدد(MANOVA) لمستوى الإثراء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	**قيمة ويلكس** Wilks' Lambda	**ف المناظرة**	**مستوى الدلالة**
المؤهل العلمي	0.935	1.672	0.051**

** غير دالة إحصائياً عند مستوى **(α≤0.05)**

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لمجالات الإثراء الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي، حيث أن قيمة ولكس قد بلغت (0.935) وقيمة (ف) المناظرة كانت تساوي (1.672) ومستوى دلالتها يساوي (0.051)، وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يشير إلى أنه لا يوجد أثر لفئات المؤهل العملي على الإثراء الوظيفي لدى المشرفين والمشرفات في منطقة تبوك.

التخصص

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص والجدول (14) يبين ذلك:

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الإثراء الوظيفي تبعاً للنوع الاجتماعي

التخصص		تنوع المهارات	تحديد المهام	أهمية المهام	استقلالية المهام	التغذية العكسية	الكلي
علمي	المتوسط الحسابي	4.24	3.44	3.91	3.33	3.38	3.66
	العدد	205	205	205	205	205	205
	الانحراف المعياري	0.67	0.95	0.65	0.76	0.87	0.59
أدبي	المتوسط الحسابي	4.20	3.50	3.93	3.40	3.55	3.72
	العدد	176	176	176	176	176	176
	الانحراف المعياري	0.58	0.85	0.53	0.79	0.71	0.53

يتبين من الجدول (14) وجود فروق ظاهرية في مستوى الإثراء الوظيفي تعزى لمتغير التخصص، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين المتعدد (MANOVA)، والجدول (15) يبين ذلك:

جدول(15)

تحليل التباين المتعدد(MANOVA**) لمستوى الإثراء الوظيفي حسب متغير التخصص**

المتغير	قيمة ويلكسWilks' Lambda	ف المناظرة	مستوى الدلالة
التخصص	0.984	1.672	0.325

يتضح من الجدول (15) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإثراء الوظيفي لدى المشرفين والمشرفات في منطقة تبوك تعزى للتخصص (علمي، أدبي) ، حيث أن قيمة ولكس قد بلغت (0.984) وقيمة (ف) المناظرة كانت تساوي(1.672) ومستوى دلالتها يساوي (0.325)، وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يشير إلى أنه لا يوجد أثر للتخصص على المتغيرات التابعة.

الخبرة العملية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية والجدول (16) يبين ذلك:

جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الإثراء الوظيفي تبعاً للمؤهل العلمي

الخبرة العملية		تنوع المهارات	تحديد المهام	أهمية المهام	استقلالية المهام	التغذية العكسية	الكلي
أقل من 4 سنوات	المتوسط الحسابي	4.25	3.66	3.91	3.73	3.97	3.90
	العدد	15	15	15	15	15	15
	الانحراف المعياري	0.80	0.67	0.38	0.20	0.48	0.43
من 4 إلى أقل من 10 سنوات	المتوسط الحسابي	3.84	3.03	3.73	3.22	3.22	3.41
	العدد	19	19	19	19	19	19
	الانحراف المعياري	0.95	1.09	0.87	1.04	0.71	0.70
من 10 سنوات فأكثر	المتوسط الحسابي	4.24	3.48	3.93	3.36	3.45	3.69
	العدد	347	347	347	347	347	347
	الانحراف المعياري	0.60	0.89	0.59	0.77	0.81	0.56

يتبين من الجدول (16) وجود فروق ظاهرية في مستوى الإثراء الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة العملية، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين المتعدد (MANOVA)، والجدول (17) يبين ذلك:

جدول(17)

تحليل التباين المتعدد(MANOVA) لمستوى الإثراء الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة العملية

المتغير	قيمة ويلكس Wilks' Lambda	ف المناظرة	مستوى الدلالة
الخبرة العملية	0.947	2.044	*0.02

* دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول السابق وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لمجالات الاثراء الوظيفي تعزى للخبرة العملية، حيث أن قيمة ولكس قد بلغت (0.947) وقيمة

(ف) المناظرة كانت تساوي (2.044) ومستوى دلالتها يساوي (0.02)، وهذا يشير إلى وجود أثر للخبرة العملية على المتغيرات التابعة، ولتحديد أي من المتغيرات التابعة قد أثر عليها متغير الخبرة العملية فقد تم استخدام اختبار (ف) الأحادي لتحديد أثر الخبرة العملية على كل من (تنوع المهارات، تحديد المهام، أهمية المهام، استقلالية المهام، التغذية العكسية) والجدول الآتي يبين النتائج:

جدول(18)

نتائج اختبار (ف) الأحادي لتحديد أثر الخبرة العملية على كل من المتغيرات التابعة على حده

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
تنوع المهارات	3.402	2	1.701	4.326	*0.014
تحديد المهام	3.841	2	1.920	2.362	0.096
أهمية المهام	0.714	2	0.357	0.992	0.372
استقلالية المهام	2.419	2	1.210	2.024	0.134
التغذية العكسية	5.455	2	2.727	4.311	*0.014
الكلي	2.179	2	1.089	3.418	*0.034

*** دالة إحصائياً على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)**

يظهر من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تنوع المهارات والتغذية العكسية وعلى المستوى الكلي تعزى لمتغير الخبرة العملية، ولمعرفة مصادر الفروقات بين فئات متغير الخبرة العملية في (تنوع المهارات والتغذية العكسية والمستوى الكلي للإثراء الوظيفي) لدى المشرفين والمشرفات في منطقة تبوك، ولمعرفة لصالح من هذه الفروق تم استخدام اختبار شفيه للمقارنات البعدية، والجداول اللاحقة تظهر النتائج.

الجدول (19)

نتائج تحليل اختبار شفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على تنوع المهارات حسب متغير الخبرة العملية

الخبرة العملية	**المتوسط الحسابي**	أقل من 4 سنوات	من 4 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات فأكثر
أقل من 4 سنوات	4.25		**0.024***	
من 4 إلى أقل من 10 سنوات	3.84			
من 10 سنوات فأكثر	4.24		**0.025***	

*** دالة إحصائياً على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)**

حيث يتبين من الجدول (19) أن هناك فروقاً بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة ذوي الخبرة العملية (من 4 إلى أقل من 10 سنوات) ومتوسط (من 10 سنوات فأكثر)، حيث بلغ متوسط (من 4 إلى أقل من 10 سنوات) (3.84)، أما متوسط (من 10 سنوات فأكثر) (4.24) ولصالح ذوي الخبرة العملية (من 10 سنوات فأكثر).

ويتبين من الجدول (19) أن هناك فروقاً بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة ذوي الخبرة العملية (من 4 إلى أقل من 10 سنوات) ومتوسط (أقل من 4 سنوات)، حيث بلغ متوسط (من 4 إلى أقل من 10 سنوات) (3.84)، أما متوسط (أقل من 4 سنوات) (4.25) ولصالح ذوي الخبرة العملية (أقل من 4 سنوات).

الجدول (20)

نتائج تحليل اختبار شفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على التغذية العكسية حسب متغير الخبرة العملية

الخبرة العملية	المتوسط الحسابي	أقل من 4 سنوات	من 4 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات فأكثر
أقل من 4 سنوات	3.97		**0.026***	**0.047***
من 4 إلى أقل من 10 سنوات	3.22			
من 10 سنوات فأكثر	3.45			

*** دالة إحصائياً على مستوى الدلالة (α≤0.05)**

حيث يتبين من الجدول (20) أن هناك فروقاً بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة ذوي الخبرة العملية (أقل من 4 سنوات) ومتوسط (من 10 سنوات فأكثر)، حيث بلغ متوسط (أقل من 4 سنوات) (3.97)، أما متوسط (من 10 سنوات فأكثر) (3.45) ولصالح ذوي الخبرة العملية (أقل من أربع سنوات).

ويتبين من الجدول (20) أن هناك فروقاً بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة ذوي الخبرة العملية (أقل من 4 سنوات) ومتوسط (من 4 إلى أقل من 10 سنوات)، حيث بلغ متوسط (أقل من 4 سنوات) (3.97)، أما متوسط (م من 4 إلى أقل من 10 سنوات) (3.22) ولصالح ذوي الخبرة العملية (أقل من 4 سنوات).

الجدول (21)

نتائج تحليل اختبار شفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على الإثراء الوظيفي (الكلي) حسب متغير الخبرة العملية

الخبرة العملية	**المتوسط الحسابي**	أقل من 4 سنوات	من 4 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات فأكثر
أقل من 4 سنوات	3.90		**0.041***	
من 4 إلى أقل من 10 سنوات	3.41			
من 10 سنوات فأكثر	3.69			

*** دالة إحصائياً على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)**

حيث يتبين من الجدول (21) أن هناك فروقاً بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة ذوي الخبرة العملية (أقل من 4 سنوات) ومتوسط (من 4 إلى أقل من 10 سنوات)، حيث بلغ متوسط (أقل من 4 سنوات) (3.90)، أما متوسط (من 4 إلى أقل من 10 سنوات) (3.41) ولصالح ذوي الخبرة العملية (أقل من أربع سنوات).

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تعزى لاختلاف النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي ،التخصص، الخبرة العملية ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول الآتي يبين النتائج:

جدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النوع الاجتماعي	ذكر	266	3.60	0.36
	أنثى	115	3.53	0.35
المؤهل العلمي	بكالوريوس	257	3.60	0.36
	ماجستير	85	3.53	0.37
	دكتوراه	24	3.52	0.40
	غير ذلك	15	3.55	0.27
التخصص	علمي	205	3.58	0.37
	أدبي	176	3.57	0.35
الخبرة العملية	أقل من 4 سنوات	15	3.53	0.29
	من 4 إلى أقل من 10 سنوات	19	3.37	0.38
	من 10 سنوات فأكثر	347	3.59	0.36

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية في مختلف المتغيرات المستقلة وبشكل متفاوت، ولمعرفة ما إذا كانت هذه الفروق دالة تم استخدام تحليل التباين المتعدد، والجدول الآتي يبين النتائج:

جدول (23)

تحليل التباين المتعدد لاستجابات عينة الدراسة حسب متغيراتها

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
النوع الاجتماعي	0.503	1	0.503	3.918	*0.049
المؤهل العلمي	0.600	3	0.200	1.556	0.200
التخصص	0.013	1	0.013	0.099	0.753
الخبرة العملية	0.836	2	0.418	3.254	*0.04
الخطأ	47.922	373	0.128		
الكلي	49.741	381			

*** دالة إحصائياً على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)**

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ومتغير التخصص.

في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تعزى لمتغير النوع الاجتماعي (مشرف، مشرفة)، حيث جاء المتوسط الحسابي للذكور (3.60) وبلغ المتوسط الحسابي للإناث (3.53) وهذا الفرق لصالح المتوسط الأعلى وهم فئة الذكور.

وأظهرت النتائج أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تعزى لمتغير الخبرة العملية، ولمعرفة مصادر الفروقات بين فئات متغير الخبرة العملية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين والمشرفات في منطقة تبوك تم استخدام اختبار شفيه للمقارنات البعدية، وفيما يلي النتائج.

الجدول (24)

نتائج تحليل اختبار شفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على الالتزام التنظيمي حسب متغير الخبرة العملية

الخبرة العملية	المتوسط الحسابي	أقل من 4 سنوات	من 4 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات فأكثر
أقل من 4 سنوات	3.53			
من 4 إلى أقل من 10 سنوات	3.37			*0.037
من 10 سنوات فأكثر	3.59			

* **دالة إحصائياً على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)**

حيث يتبين من الجدول (24) أن هناك فروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة ذوي الخبرة العملية (من 4 إلى أقل من 10 سنوات) ومتوسط (من 10 سنوات فأكثر)، حيث بلغ متوسط (من 4 إلى أقل من 10 سنوات) (3.37)، أما متوسط (من 10 سنوات فأكثر) (3.59) ولصالح ذوي الخبرة العملية (من 10 سنوات فأكثر).

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل هناك علاقة بين مستوى الإثراء الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بالإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة تبوك ؟

للتعرف على طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والإثراء الوظيفي لدى المشرفين والمشرفات في منطقة تبوك تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، وجاءت النتائج كما يتضح من خلال الجدول (25)

جدول (25)

نتائج معامل الارتباط بين الالتزام التنظيمي والإثراء الوظيفي

	الإحصاء	تنوع المهارات	تحديد المهام	أهمية المهام	استقلالية المهام	التغذية العكسية	الإثراء الوظيفي (الكلي)
الالتزام التنظيمي	معامل الارتباط	**0.457	**0.404	**0.510	0.308**	**0.318	**0.513
	مستوى الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

**دالة إحصائيا عند مستوى ($0.01 \geq \alpha$)

يتبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وبين الإثراء الوظيفي على درجته الكلية وفي مجالاته الخمسة (تنوع المهارات، وتحديد المهارات، وأهمية المهام، واستقلالية المهام، والتغذية العكسية).

2.4 مناقشة النتائج

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه ما مستوى الإثراء الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بالإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة تبوك من وجهة نظرهم؟

أظهرت النتائج أن المتوسط الكلي لمستوى الإثراء الوظيفي لدى المشرفين والمشرفات في منطقة تبوك بلغ (3.69) بتقدير مرتفع، وهذا يشير إلى تقدير مرتفع للإثراء الوظيفي لدى المشرفين والمشرفات من وجهة نظرهم، كما أظهرت النتائج تصدر مجال (تنوع المهارات) بمتوسط حسابي (4.22) على كافة المجالات مما يعني أن المهارات التي يمارسها المشرفون التربويون والمشرفات التربويات متنوعة ومناسبة لهم بدليل ارتفاع مدى استجاباتهم لها، وجاء مجال (أهمية المهام) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.92) وهذا يعني أن المهام التي يقوم بها المشرفون والمشرفات مهمة كما هي متنوعة مما يعني أنهم يقدرون نوعية المهمة التي يقومون بها ويشعرون بأنها ذات هدف سامي، وجاء المجال (تحديد المهام) في المرتبة التالية بمتوسط حسابي (3.47) وهذا يعني أن كل مشرف تحدد له الوظيفة المناطة له دون تداخل مع غيرها، وهذا المجال له من الأهمية بحيث أنه يجعل المشرف يقوم بعمل واضع الأهداف وواضح الخطوات مما يجعل العمل ذا معنى وقيمة ويتصف بالجودة والموضوعية، وجاء تالياً المجال (التغذية العكسية) بمتوسط حسابي (3.46) وهذا يعني أن المشرفين التربويين والمشرفات تتوفر لديهم تغذية راجعة عن المهام التي يقومون بتنفيذها من أجل تجاوز الأخطاء التي يمكن أنهم وقعوا بها وتصحيحها في المستقبل، وجاء أخيراً مجال (استقلالية المهام) بمتوسط حسابي بلغ (3.36) وهذا يمكن أن يعزى إلى أن المشرفين والمشرفات لا زالوا يعانون نوعاً ما من ضعف في استقلالية المهام وحرية اختيارهم لها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (هياجنة،2000) التي أظهرت توفر مستوى عال لأبعاد الأثراء الوظيفي في القطاع الصحي، ودراسة (Shaheen, Saleem,2012) التي أظهرت وجود تأثير واضح للإثراء الوظيفي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الأول (تنوع المهارات)

أظهرت النتائج أن أعلى قيمة في متوسطات مجالات الإثراء الوظيفي حصل عليها مجال (تنوع المهارات) وبمتوسط حسابي (4.22) والذي يشير إلى مستوى تقدير إثراء وظيفي مرتفع للمشرفين والمشرفات على هذا المجال، وتراوحت المتوسطات الحسابي لمجال (تنوع المهارات) بين (4.35-4.14) وكلها بتقديرات مرتفعة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن طبيعة وظيفة المشرفين والمشرفات وما يترتب عليها من مهام متعددة ومتنوعة منها الإدارية وما تتضمنه من أعمال وما تترتب عليها من مسؤوليات، جعل المشرف يشعر بوجود تنوع في مهامه التي يمارسها بشكل مستمر، وخاصة مع تطور عملية الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية.

وجاءت فقرة (يتطلب عملي استخدام عدد من المهارات المتقدمة) بالمستوى الأول وبمتوسط حسابي (4.35) ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن الأعمال الموكولة للمشرف تتطلب منه إتقان العديد من المهارات المختلفة والمرتبطة بعمله ومن الأمثلة على ذلك أن وزارة التربية والتعليم تشترط على المشرف التربوي امتلاك المهارات الحاسوبية وتطبيقاته في المجال التربوي مما يعني أن على المشرف بالإضافة إلى تخصصه فإنه لا بد أن يمتلك مثل هذه المهارات لتسهم في نجاح عمله. وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (تمنحني وظيفتي فرصة لأداء مهام وواجبات متنوعة) بمتوسط حسابي (4.22) وهذا يشير أيضاً إلى أن الوظيفية المناطة بالمشرف التربوي ليست محددة فقط بأمور معينة وإنما الواجبات الموكولة للمشرف تتجاوز تقييم المعلمين وقد تصل إلى حد الرقابة على الأداء المدرسي وبناء الخطط من اجل تحقيق الإصلاح التربوي مما يوصلنا إلى صعوبة الأعمال التي يقوم بها المشرف التربوي وجودتها.

مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الثاني (تحديد المهام)

أظهرت النتائج أن مستوى الإثراء الوظيفي لدى المشرفين والمشرفات في **(تحديد المهام)** جاء بمستوى متوسط ولجميع فقراته، وبمتوسط حسابي بلغ (3.47)، والذي يشير إلى مستوى إثراء وظيفي متوسط للمشرفين والمشرفات على هذه الفقرات، كما احتل هذا المجال المرتبة الثالثة بين مجالات الإثراء الوظيفي.

وتعبر هذه النتيجة بشكل عام عن قدرة المشرفين على تمييز كل جزء من مهامهم في محاولة لاستغلال كل ما يمتلكون من قدرات ومهارات لأدائها، وهذا يرجع إلى سعي المهتمين بوظيفة المشرفين التربويين سواء من وزارة التربية والتعليم أم من الإدارات التعليمية بالمناطق إلى محاولة توضيح كل جزء من أجزاء وظيفة المشرف واستثمار كافة قدراته ومواهبه لأداء المهام المتعلقة بكل جزء من أجزاء وظيفته وهذا يعتبر نوعا أو شكلاً من أشكال الإثراء الوظيفي.

وجاءت الفقرتان (المهام المطلوبة مني واضحة ومفهومة) و(توجد خطط عمل محددة) بالمرتبة الأولى وبنفس المتوسط الحسابي (3.55) وهذا يشير إلى مدى وضوح ودقة المهام الموكلة للمشرف التربوي، وجاءت الفقرة (المهام المطلوبة مني مترابطة وتشكل وحدة واحدة حيث يمكن القيام بها من البداية حتى النهاية) بالمرتبة الأخيرة وبفارق بسيط عن الفقرة الأولى مما يعني مدى وضوح هذه المهمة ودقتها وإمكانية تنفيذها من قبل المشرف التربوي بدقة عالية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الثالث (أهمية المهام)

أظهرت النتائج أن مستوى الإثراء الوظيفي لدى المشرفين والمشرفات في **(أهمية المهام)** جاء بمستوى مرتفع ولجميع فقراته، وبمتوسط حسابي بلغ (3.92)، والذي يشير إلى مستوى إثراء وظيفي عالٍ للمشرفين والمشرفات على هذه الفقرات وللمجال ككل، كما احتل هذا المجال المرتبة الثانية بين مجالات الإثراء الوظيفي. وهذا يعني أن مستوى الإثراء الوظيفي لدى المشرفين تجاه وظيفتهم ومحتواها، واعتزازهم بمهنتهم، ووضوح واجباتهم ومسؤولياتهم، وعن بيئة عملهم، ووضوح الإجراءات والأهداف، وسعادتهم بوظيفتهم وما يحقق لهم العمل من إشباع لحاجاتهم كان مرتفعاً ، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن المشرفين يعتزون بوظيفة التعليم بشكل عام

باعتبار أنهم يؤدون رسالة سامية للمجتمع، كما أن معظم المشرفين التحقوا بالمؤسسات التربوية عن قناعة.

وجاءت الفقرة (تعد طبيعة مهامي ذات أهمية لتحقيق أهداف المؤسسة) بالمرتبة الأولى (4.05) وهذا يشير إلى أهمية العمل الذي يقوم به المشرف التربوي بما يسهم في نجاح العملية التعليمية التعليمية، وجاءت الفقرة (هناك تأثير واضح لمهامي على النشاطات الوظيفية التي يقوم بها الآخرون) بالمرتبة الأخيرة (3.79) وهذا يشير إلى مدى الارتباط الوثيق في الأعمال التي يقوم بها المشرفون مع بعضهم البعض فالعمل في المجال الإشرافي ليس عملاً منفصلاً وإنما تترابط فيه وتتشابك مما يحتم على المشرفون التعاون فيما بينهم في إنجاز الأعمال الموكلة لهم.

مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الرابع (استقلالية المهام)

أظهرت النتائج أن مستوى الإثراء الوظيفي لدى المشرفين والمشرفات في **(استقلالية المهام)** جاء بمستوى متوسط ولجميع فقراته، وبمتوسط حسابي بلغ (3.36)، والذي يشير إلى مستوى إثراء وظيفي متوسط للمشرفين والمشرفات على هذه الفقرات وللمجال ككل، كما احتل هذا المجال المرتبة الأخيرة بين مجالات الإثراء الوظيفي. وعلى الرغم من أن هذا المجال جاء بالمرتبة الأخيرة إلا أنه يشير إلى مستوى متوسط في استقلالية المهام لدى المشرفين التربويين، وربما يعود ذلك إلى إدراك القائمين بالعملية التعليمية بأهمية منح الموظفين درجة من المرونة والحرية التي تجعلهم يقومون بعملهم بحرية، كما أن النظريات الحديثة تؤكد على مبدأ الحرية والمرونة في كل الأعمال حتى تمكن المشرف من أداء عمله والتوصل للغاية التي يهدف إليها. ويمكن أن تعزى النتيجة أيضاً إلى إدراك المديرين القائمين على العملية التعليمية إلى أهمية الثقة وإعطاء المشرفين قدراً من الحرية ليمارس مهامه، وكذلك سعي وزارة التربية والتعليم نحو مواكبة التغيرات التربوية الحديثة وظهور الكثير من المفاهيم التربوية كالمشاركة والثقة التنظيمية وأهمية المناخ التنظيمي والجودة ومفاهيمها والتميز والدافعية والرضا الوظيفي والتمكين والقيادة التربوية.

وجاءت الفقرة (تتوفر لدي فرص للمبادرة والحرية في أداء المهام المطلوبة مني) بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.63) وهذا يشير إلى مستوى درجة

المرونـة التـي يتمتـع بهـا المشرف التربـوي أثنـاء قيامـه بعملـه والتـي يمكـن أن توصـف بأنها حرية مضبوطة بما تحقق المصلحة التربوية، وجاءت أخيراً الفقرة (تسمح طبيعة عملـي باتخـاذ قـرارات متعـددة ذات علاقـة بـوظيفتي) بمتوسـط حسـابي (3.19) وهـذا يعني أن المشرف يمكن أن يتخذ قرارات في مجال عمله ولكن لا تصل لحد أن تكون قـرارات صـعبة أو مصـيرية، وبالتـالي للمشـرف صـلاحيات لكنهـا ليسـت بالمسـتوى العالي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الخامس (التغذية العكسية)

أظهـرت النتـائج أن مسـتوى الإثـراء الـوظيفي لـدى المشـرفين والمشـرفات فـي **(التغذيــة العكســية)** جـاء بمسـتوى متوسـط ولجميـع فقراتـه، وبمتوسـط حسـابي بلـغ (3.46)، والـذي يشـير إلـى مستوى إثـراء وظيفـي متوسط للمشـرفين والمشـرفات علـى هذه الفقرات وللمجال ككل، كما احتل هذا المجال المرتبة الرابعة بين مجالات الإثراء الوظيفي. ومن الممكن أن يعزى ذلك إلى أهمية التقييم الذي يهدف لتصحيح مسار العمل وليس للنقد فقط، فالتغذية العكسية تسهم في تصحيح الأخطاء التي قد يقع بها المشرف التربوي أثناء عمله إضافة إلى الارتقاء بهذا العمل ليصل إلى أفضل درجاته بشرط مواكبـة كل جديد فـي العمليـة التعليميـة، والتغذيـة العكسية تسـهم فـي تصـحيح مسارات العمل للمشرف التربوي في الخطط المستقبلية، فهذه الخطط تبنى على أساس تجـاوز الأخطـاء السـابقة، ممـا يعنـي أنهـا تـوفر فرصـاً للتخطـيط التربـوي المسـتقبلي الناجح الذي يضمن تجاوز الأخطاء السابقة ووضع الحلول المناسبة لها.

وجـاءت الفقـرة (تتـوفر لـدي إمكانيـة رؤيـة نتيجـة أدائـي للمهـام التـي أقـوم بهـا) بالمرتبـة الأولـى وبمتوسـط حسـابي (3.67) وهـذا يشـير إلـى أن المشـرف التربـوي بإمكانه أن يرى بعينه ما تحقق من نتائج مما توفر لـه التغذيـة الراجعة، وجـاءت أخيراً الفقرة (تقدم لـي المؤسسـة المعلومـات التـي تخـص وظيفتـي) بمتوسط حسابي (3.31) وهذا يشير إلى مدى تعاون المؤسسة المسئولة عن عمل المشرف في تزويده بكل ما يتعلق بعمله سواء أكان يخص عمليه تقويم عمله أو إرشادات لتصحيح عمله الذي يقوم به.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بالإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة تبوك من وجهة نظرهم؟

أظهرت النتائج مستوى **الالتزام التنظيمي** لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في منطقة تبوك جاء بمستوى متوسط، وبمتوسط حسابي بلغ (3.58)، وحصلت فقرات الالتزام التنظيمي على درجات متباينة من المرتفع إلى المتوسط باستثناء أحد الفقرات التي حصلت على مستوى منخفض، وهذا يشير إلى أن الالتزام التنظيمي لدى المشرفين والمشرفين جاء متوسطا ولكن بمستوى قريب من المرتفع، مما يعني أن المشرفين والمشرفات لديهم التزام بالعمل الذي يقومون به وقد يعبر هذا الالتزام عن مدى حبهم ورغبتهم بهذا العمل والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء لهذه الوظيفة المهمة.

وجاءت الفقرة (لدي الرغبة القوية لبذل جهد كبير للحفاظ على نجاح العمل في الإشراف التربوي) بالمرتبة الأولى وبمستوى مرتفع بمتوسط حسابي بلغ (4.60)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى مدى انتماء المشرفين والمشرفات لعملهم وحبهم له بحيث أنهم يسعون باستمرار لنجاح العمل الإشرافي، في حين جاءت الفقرة (دائما ما أذكر أنني أخطأت عند اختياري العمل في وظيفة الإشراف التربوي) في المرتبة الأخيرة وبمستوى منخفض بمتوسط حسابي بلغ (1.96) وهذا يتطابق مع الفقرة التي حازت على المرتبة الأولى إذ أن المشرفين والمشرفات غير نادمين على العمل الإشرافي بل على النقيض تماماً في أنهم يحبذون هذا العمل ويسعون لتحقيق نجاحات متميزة فيهم وأنهم غير نادمين على العمل في المجال الإشرافي لما له من أهمية في تطوير شخصية المشرف وأداء مهامه على أكمل وجه.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (الجميلي،2012) التي أظهرت نتائج إيجابية نحو الالتزام التنظيمي، ودراسة (حمادات،2003) التي اظهرت ان مستوى الالتزام التنظيمي لدى المديرين والمعلمين في المدارس كان جيداً وبمستوى مرتفع.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصه هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ 0.05) في مستوى الإثراء الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تعزى لاختلاف النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي ،التخصص، الخبرة العملية؟

أولاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالنوع الاجتماعي

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإثراء الوظيفي لدى المشرفين والمشرفات في منطقة تبوك تعزى للنوع الاجتماعي ، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن المهام الموكلة للمشرفين والمشرفات لا تميز بين الذكور والإناث، وخاصة فيما يتعلق بالمهام الفنية التي يقومون بها، بالإضافة إلى رغبة المشرفين باختلاف نوعهم إلى إدراكهم أهمية الإثراء الوظيفي وحساسية تلك الوظيفية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (حسين،2009) .

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالمؤهل العلمي

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإثراء الوظيفي لدى المشرفين والمشرفات في منطقة تبوك تعزى للمؤهل العلمي، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن المهام الموكلة للمشرفين والمشرفات يمكن أن يقوموا بها على اختلاف مؤهلاتهم العلمية بشرط أن لا تقل عن درجة البكالوريوس، وبالتالي فإن المؤهل العلمي لم يكن ذا تأثير واضح في مجالات الإثراء الوظيفي، ويمكن أن يعزى ذلك إلى اهتمام القائمين على العملية التعليمية بحسن اختيار وتعيين المشرفين بناء على المهارات التي يمتلكها المشرف دون أن يكون هناك شرط خاص بالمؤهل العلمي للمشرف وإنما الحد الأدنى أن يكون حاصلاً على درجة البكالوريوس.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالتخصص

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإثراء الوظيفي لدى المشرفين والمشرفات في منطقة تبوك تعزى للتخصص، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن المهام الموكلة للمشرفين والمشرفات يمكن أن يقوم بها المشرفون والمشرفات على اختلاف تخصصاتهم وسواء أكانت علمية أم إنسانية، إذ أن العمل الذي يقوم به المشرف –من وجهة نظر الباحث– لا يرتبط أساساً بالتخصص فهناك

عموميات للإشراف التربوي تشمل جميع المشرفين ويطبقونها خلال إشرافهم ، وهناك خصوصيات لكل مبحث على حدة يقوم بها المشرف التربوي المتخصص بهذا المبحث، وبالتالي جميع المشرفين والمشرفات استجابتهم متقاربة للإثراء الوظيفي بغض النظر عن تخصصهم الدقيق.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالخبرة الوظيفية

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإثراء الوظيفي (تنوع المهارات، والتغذية العكسية، والمستوى الكلي للإثراء الوظيفي) لدى المشرفين والمشرفات في منطقة تبوك تعزى للخبرة الوظيفية. فيما لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات الإثراء الوظيفي الأخرى (تحديد المهام، وأهمية المهام، واستقلالية المهام) لدى المشرفين والمشرفات في منطقة تبوك تعزى للخبرة الوظيفية.

وفيما يخص مجال (تنوع المهارات) فقد أظهرت النتائج أن هناك فروقاً بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة ذوي الخبرة العملية (من 4 إلى أقل من 10 سنوات) ومتوسط (من 10 سنوات فأكثر)، ولصالح (من 10 سنوات فأكثر) وهذا يمكن أن يعزى أن الخبرة الأكثر لها دور فعال في أداء المشرف وتكسبه مهارات ومعارف ميدانية تسهم تنوع المهارات لديهم من أصحاب الخبرات الأقل.

كما أظهرت نتائج نفس المجال أن هناك فروقاً بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة ذوي الخبرة العملية (من 4 إلى أقل من 10 سنوات) ومتوسط (أقل من 4 سنوات)، ولصالح ذوي الخبرة العملية (أقل من 4 سنوات) ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن أصحاب الخبرات الأقل قد تلقوا تعليماً أثناء دراستهم يختلف عن الفئة الثانية حديث أن التعليم في الجامعات يتطور ويتبدل باستمرار تبعاً للتطورات التي تحدث في المجتمع باستمرار.

أما مجال (التغذية العكسية) فقد أظهرت النتائج أن هناك فروقاً بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة ذوي الخبرة العملية (أقل من 4 سنوات) ومتوسط (من 10 سنوات فأكثر)، ولصالح ذوي الخبرة العملية (أقل من أربع سنوات)، كما أظهرت أن هناك فروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة ذوي الخبرة العملية (أقل من 4

سنوات) ومتوسط (من 4 إلى أقل من 10 سنوات)، حيث بلغ متوسط (أقل من 4 سنوات) (3.97)، أما متوسط (من 4 إلى أقل من 10 سنوات) (3.22) ولصالح ذوي الخبرة العملية (أقل من 4 سنوات). وهذا يمكن أن يفسر بما فسر في المجال السابق، حيث أن أصحاب الخبرة القليلة قد يكونوا تلقوا تعلماً حديثاً واكتسبوا مهارات خلال تعلمهم وجعلهم ينظرون إلى التغذية العكسية بهذه الطريقة نظراً لأهميتها وما تسهم به في تحسين جودة الخدمات للمشرف التربوي.

وعلى المستوى الكلي (للإثراء الوظيفي) فقد أظهرت النتائج أن هناك فروقاً بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة ذوي الخبرة العملية (أقل من 4 سنوات) ومتوسط (من 4 إلى أقل من 10 سنوات)، ولصالح ذوي الخبرة العملية (أقل من أربع سنوات)، وهذا يمكن أن يفسر بما فُسر من قبل حيث أن المشرفين حديثي العهد بالإشراف التربوي قد امتلكوا مهارات ومعارف من جامعاتهم ومدارسهم التي كانوا يعملون بها مكنتهم من تميزهم حول نظرتهم للإثراء الوظيفي وأهمية مجالاته دون غيرهم من أصحاب الخبرات الأخرى، إضافة إلى أنهم يكونون في بداية عملهم مندفعين لاستكشاف واستطلاع الأعمال الموكلة إليهم في مجالات الإشراف التربوية

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي نصه هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تعزى لاختلاف النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي ،التخصص، الخبرة العملية؟

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تعزى لمتغير النوع الاجتماعي (مشرف، مشرفة)، حيث جاء المتوسط الحسابي للذكور (3.60) وبلغ المتوسط الحسابي للإناث (3.53) وهذا الفرق لصالح المتوسط الأعلى وهم فئة الذكور.

ويمكن أن يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الذكور قد يلتزمون بالأداء الوظيفي ومستلزمات هذه الوظيفة أكثر من الإناث خاصة إذا ما قلنا أن الإشراف

عملية ميدانية تتطلب الذهاب إلى المدارس والمناطق التعليمية وحضور الورشات التدريبية ومتابعة المعلمين مما يعني أن هذا العمل قد يناسب المشرف أكثر من المشرفة لظروف العمل نفسه، أضف إلى ذلك الأعباء التي تقع على المشرفة من حيث أنها تكون ربة بيت ومسؤولية عن بيتها بالإضافة إلى عملها مما يحد من قدرتها على ممارسة الإشراف التربوي ويسهم في تفوق الذكور عليها في هذه الناحية.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة من دراسة (الهنداوي،2002) التي أظهرت وجود فروق في الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في مصر تعزى للنوع الاجتماعي ولصالح الذكور. وتختلف مع دراسة (حمادات،2003) التي أظهرت وجود فروق في قيم العمل والالتزام التنظيمي لدى المديرين والمعلمين في المدارس تعزى للنوع الاجتماعي ولصالح الإناث، ويعزو الباحث ذلك إلى اختلاف طبيعة العمل من مشرف إلى مدير، واختلاف البيئة التعليمية من مصر إلى المملكة العربية السعودية.

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تعزى لمتغير الخبرة العملية، ولصالح ذوي الخبرة العملية (من10 سنوات فأكثر) وهذا يمكن أن يعزى إلى أن أصحاب الخبرات الأطول لهم القدرة على الانضباط في العمل أكثر من غيرهم، بحكم تعودهم ومن الممكن تولد الحب لديهم تجاه هذا العمل.

فيما لم تظهر النتائج أية فروق دالة إحصائياً في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ومتغير التخصص ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الالتزام التنظيمي ليس له علاقة بالتخصص أو المؤهل العلمي في مجال الإشراف التربوي فجميع المشرفين والمشرفات يمارسون تقريباً نفس العمل وظروفه ومقتضياته بغض النظر عن مؤهلهم ونوع تخصصهم، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (حمادات،2003) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً في الالتزام التنظيمي لدى المديرين والمعلمين في المدارس في الأردن تعزى للمؤهل العلمي، كما تتفق مع دراسة (الهنداوي،2002) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في درجات الالتزام التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس والذي نصه هل هناك علاقة بين مستوى الإثراء الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بالإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة تبوك ؟

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وبين الإثراء الوظيفي على درجته الكلية وفي مجالاته الخمسة (تنوع المهارات، وتحديد المهارات، وأهمية المهام، واستقلالية المهام، والتغذية العكسية).

ويمكن أن يعزى ذلك إلى العلاقة الوثيقة بين الإثراء الوظيفي والالتزام التنظيمي إذ أن النتائج أظهرت مستوى عال للإثراء الوظيفي الذي يمارسه ويشعر به المشرفون التربويون والمشرفات التربويات وهذا يعني أن الإثراء الوظيفي يؤثر ويتأثر بالالتزام التنظيمي والعكس صحيح، فما دام أن المشرفين والمشرفات يمارسون وظيفتهم ويشعرون بالحب والطمأنينة بها، وما دام أن المهام التي يقومون بها ذات هدف مهم ومحدد، ويتلقون التغذية العكسية لما يقومون به من أعمال ويشعرون باستقلالية المهام التي يقومون بها فإن هذا يزيد من مستوى التزامهم التنظيمي وهذا ما تؤكده نتيجة هذه الدراسة.

وتتفق نتيجة هذا السؤال مع دراسة كل من (Neyshabo,Rashidi,2013) التي أظهرت أن الإثراء الوظيفي لديه تأثير إيجابي كبير على الالتزام التنظيمي للموظفين والمدراء، كما تتفق مع دراسة كل من (الأطرش،2010) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، ودراسة Saleem, (Shaheen, Saleem,2012) التي أظهرت وجود أثر واضح للإثراء الوظيفي على الأداء الوظيفي، ودراسة (جرادات،2008) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية بين الإثراء الوظيفي والرضا الوظيفي.

3.4 التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها؛ فإن الدراسة توصي بما يلي:

1. إعداد برامج تدريبية للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات حول الإثراء الوظيفي، وتقصي الأسباب والعوامل الوظيفية التي تؤدي إلى عدم الإثراء

الوظيفي لديهم، وإشراكهم في تقديم مقترحات للتغلب على الصعاب التي يرونها معيقة لعملهم من خلال الدورات والمشاغل والنشرات الخاصة بذلك.

2. تكليف المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بالقيام بأعمال إشرافية ضمن طبيعة عملهم وتخصصاهم لتكون لديهم الفرصة لمتابعة العملية التعليمية في المدارس بصورة أدق وذلك للوصول إلى مستوى عال من الإثراء الوظيفي لديهم مما يسهم في زيادة مستوى التزامهم التنظيمي.
3. دعوة وزارة التربية والتعليم إلى رفع مستوى الإثراء الوظيفي لدى المشرفين والمشرفات خاصة في مجالات (تحديد المهام، والتغذية العكسية، واستقلالية المهام) التي حصلت على مستوى متوسط في الاستجابة.
4. العمل على زيادة استقلالية المهام لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بشكل أفضل حتى يمكنهم القيام بعملهم بحرية ودقة عالية، والتي تسهم في زيادة الإثراء الوظيفي لديهم.
5. إجراء دراسات أخرى تستقصي العلاقة بين الإثراء الوظيفي والرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في منطقة تبوك التعليمية في المملكة العربية السعودية.
6. إجراء دراسات تقارن بين مستوى الإثراء الوظيفي بين مديري ومديرات المدارس وبين المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في منطقة تبوك التعليمية في المملكة العربية السعودية.
7. إجراء دراسات أخرى تستقصي العلاقة بين الإثراء الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في مناطق تعليمية أخرى في المملكة العربية السعودية ومقارنتها مع نتائج الدراسة الحالية.

المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية

القرآن الكريم

ابن منظور (1956) **لسان العرب**، مج14، بيروت.

أبو حويج، مروان (2002م) **البحث التربوي المعاصر**، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

أبو علام، رجاء محمود (2004م). **مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية**، مصر: دار النشر للجامعات.

أبو ورد، إيهاب محمد (2004 م). **إعداد المعلم في الفكر التربوي الإسلامي**، صيد الفوائد زيارة في 23 / 6 / 1435 هـ على شبكة الإنترنت **http://www.saaid.net/afkar/school/92.htm**

الأطرش، سميرة (2011م).**الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على عينة من مربيات رياض الأطفال – ولاية ورقلة)**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

بر الله، الزهرة (2012م). **مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سوناطراك (دراسة ميدانية استكشافية لمدينة ورقلة)**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

بستان، أحمد وطه، حسن. (1983) **مدخل إلى الإدارة التربوية** (ط1) الكويت: دار القلم.

البقمي، سعد تراحيب غنام (2012 م). **الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة**، رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

جاب الله، رفعت محمد(1990).**الحاجة للنمو وبيئة العمل كمتغيرين وسيطين بين الإثراء والوظيفي وكل من الرضا والدفعية والجهد المبذول في الأداء**، مجلة العلوم الإدارية والاقتصاد، 1990، المجلد. 1، الصفحات 57-108.

جرادات، نور أحمد (2008م) **الإثراء الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة اتجاهات العاملين في المؤسسات المستقلة في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

الجميل، عبدالله حمود حمد (1424 هـ). **مدى تطبيق المشرفين التربويين لوظائفهم الإشرافية في ضوء آلية الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين بمنطقة حائل**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة.

الجميلي، مخلص شياع(2012) العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الأنبار، **مجلة جامعة الانبار**، العلوم الاقتصادية والإدارية، (مج4) (ع9)

جوهر، صلاح(1984). **مقدمة في إدارة وتنظيم التعليم**. مكتبة عين شمس. بدون طبعة.بدون دار نشر.

حسين، قيس ابراهيم(2009) اثر تصميم العمل فى الإجهاد الوظيفي دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة محافظة السليمانية، **المجلة العراقية للعلوم الإدارية** (ع24)

حمادات، محمد(2006) **قيم العمل و لدى المديرين والمعلمين في المدارس**.(ط1). عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

حنونة، سامي أبراهيم (2006م). **قياس مدى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة)**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

الخضيرات، امينة(2008) **مستوى القيادة لدى القيادات المدرسية وعلاقته بدرجة الالتزام التنظيمي**، رسالة ماجستير غير منشورة.

خطاب،عايدة(1998) الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل: دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية، **مجلة العلوم الإدارية**،ع(13). جامعة الملك سعود:الرياض

الدخيل الله، دخيل الله (1995) مقدمات الالتزام لمنظمة أكاديمية. مجلة جامعة الملك سعود. مج (7) **العلوم التربوية والدراسات الاسلامية** (1) (33−77).

دياب، عبد الحميد أحمد (1422) العلاقة بين تصميم الوظيفة وشكل الهيكل التنظيمي. **مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الإقتصاد والإدارة**، م(15).ع(2).

الزهراني، عبدالواحد (2003) **الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة التعليمية دراسة ميدانية** .رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

السعود، راتب (2007 م) **الاشراف التربوي: مفهومه – ونظرياته – وأساليبه،** عمان: مركز طارق.

سفر ،صالحة (1998) **تحديد الاحتياجات التدريسية للمشرفات التربويات بمدن (مكة المكرمة، جدة والطائف)**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى. قسم مناهج وطرق تدريس، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

سلامة، عادل(1999م).الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة عين شمس. **مجلة كلية التربية**،ع(23)، الجزء (1) (111–143).

سلمان،أحمد(2004) **تأثير الضغوط الوظيفية على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.

السلوم، سعاد (2002) **عوامل ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفات والإداريات** رسالة ماجستير غير منشورة قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

السيد، عبدالمجيد وفليه، فاروق (2008) **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**.(ط1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

سيزلاقي، اندرو دي والاس، مارك جي (1991) **السلوك التنظيمي والأداء**. ترجمة جعفر أبو القاسم، الرياض: معهد الإدارة العامة.

الشادي، حمد (2005) **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الشماع، خليل محمد حسن (2007م) **مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال،** عمان: دار المسيرة للنشر.

الطجم، عبدالله (1996م) قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية، **المجلة العربية للعلوم الإدارية.** مج(4). ع(1). (103-125).

الطجم، عبدالله والسواط، طلق (2010م).**السلوك التنظيمي: المفاهيم – النظرية – التطبيقات،** جدة: دار حافظ للنشر.

عباينة، رائد إسماعيل(1997) الاغناء الوظيفي في الأجهزة الحكومية: دراسة ميدانية لمحافظة اربد في الأردن. **مجلة الإداري** 19، 71، (141-170)

العبادي،أحمد(2000).**الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة** .رسالة ماجستير غير منشورة .قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

عباس، سهيلة (2011م).**ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي،** عمان: دار وائل للنشر.

عباس، سهيلة والزاملي، علي (2003م). **إدارة الموارد البشرية،** عمان: دار وائل للنشر.

العبدالكريم، راشد حسين (2005 م). **الإشراف التربوي المتنوع – رؤية جديدة لتطوير أداء المعلمين،** الرياض: مطبعة سفير.

عبدالوهاب، علي محمد(2003)، **القدرات الابداعية للعاملين: اهميتها وعناصرها وسبل تنميتها،** معهد الإدارة العامة

عبودي، زيد (2006) **التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته.**(ط1).عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

العتيبي، سعد عجمي الحمادي (2009 م).**أثر تطبيق مفهوم الإثراء الوظيفي على مستوى الرضا الوظيفي (دراسة تطبيقية على العاملين في أمانة محافظة جدة)،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة.

العزام، محمد(1991) **أثر الالتزام بالعمل على النجاح الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية حسب تصورات المعلمين والمعلمات**، رسالة ماجستير غير منشورة . قسم الإدارة والإشراف تربوي، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.

العسكر، محمد (2000) الاشراف التربوي وسياسة التعليم. **مجلة المعرفة** (ع59) (162-163).

عصفور، محمد شاكر (2009م). **أصول التنظيم والأساليب**، عمان: دار المسيرة للنشر.

عطاري، عارف ؛ عيسان، صالحة؛ محمود، ناريمان (2005) **الإشراف التربوي نماذجه النظرية وتطبيقاته العملية** (ط1) الكويت والإمارات العربية المتحدة : مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

عقيلي، عمر وصفي، (1993)، **إدارة القوى العاملة**، عمان: دار زهران

علاقي، مدني عبدالقادر(1993) **الادارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية**، جدة جامعة الملك عبدالعزيز

العميان، محمود سلمان (2010م). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، عمان: دار وائل للنشر.

العوفي، محمد غالب (2005م). **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

العيسى، بدرية(2002) **المشرفة التربوية عنصر فاعل.** الإدارة العامة لنشاط الطالبات. شئون تعليم البنات.الرياض.

فلمبان، إيناس فؤاد نواوي (1428 هـ).**الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

القريوتي، محمد قاسم (2013 م). **نظرية المنظمة والتنظيم**، عمان: دار وائل للنشر.

القطان، عبدالرحيم(1987) العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والأداء الوظيفي دراسة مقارنة بين العمالة الآسيوية والعمالة العربية والعمالة السعودية والعمالة الغربية. **المجلة العربية للإدارة**، مج (11)، ع(2).(5–31).

القفاري، عبدالعزيز (1420، 25، شعبان). **فكرة جديرة بالتقدير والتطبيق: الإثراء الوظيفي دافع فعال للعمل الدؤوب**، جريدة الجزيرة،9927، ص 5.

الكاساني، مراد(1999). **أثر ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي دراسة حالة معلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء** .رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.

كعكي، سهام محمد صالح(2004م). الإثراء الوظيفي لمهام الهيئة الإدارية بأقسام كليات البنات التربوية في المملكة العربية السعودية، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، م(6).ع(2).(2005).

اللوزي، موسى (2012م). **التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة**، عمان: دار وائل للنشر.

محمد، وفاء أحمد (2009م). أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل – بحث تطبيقي في مصرف الرشيد الإدارة العامة، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية**. ع(19).

محمود، محمد مصطفى(1999) **احتراف أعداد سياسات وإجراءات الموارد البشرية** الجزء الأول (33–72)

المرسي، إيمان نصر إبراهيم (2005م).**(تصميم وإثراء وظيفة المرشد التربوي بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء التجديدات التربوية الحديثة)** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس،القاهرة.

المغيدي، محمد الحسن(2001). **نحو إشراف تربوي أفضل**، الرياض: مكتبة الرشيد للنشر.

المقيدي، الحسن محمد (1421 هـ). **نحو إشراف تربوي أفضل**، الرياض: مكتبة الرشد.

الملحم، يحيى سليم، (2006م).**التمكين كمفهوم إداري معاصر**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

نشوان، يعقوب (1991 م). **الإدارة والإشراف التربوي**، بدون طبعة، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.

نصر الله، حنا،(2002) **إدارة القوى العاملة**، عمان: دار زهران

الهنداوي، ياسر(2002) **الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية .رسالة ماجستير غير منشورة . قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية.** كلية التربية، جامعة عين شمس. جمهورية مصر العربية

هياجنة، عامر فيصل علي (2000م). **دور الإثراء الوظيفي في التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية من القطاع الصحي الأردني العام والخاص**، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة إربد الأهلية – إربد.

اليحيى، طلال (1423هـ). مدى رضا مشرفي طلاب التربية الميدانية عن عملهم في الإشراف. **مجلة جامعة الملك سعود**، م (15). العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، (751 – 772).

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

Aninkan، David Olusegun (2014).The Impact of Reward Management and Job Enrichment On Job Satisfaction among Employees In The Ogun State Polytechnics. **International Journal of Business and Management Invention**، ISSN (Online): 2319 – 8028، ISSN (Print): 2319 – 801Xwww.ijbmi.org Volume 3 Issue 3‖ March. 2014‖ PP.19-26.

Chughtai، Aamir Zafar، Sohail. (2006) "**Antecedents andConsequences of Orgnizational Commitment Among Pakistani Teachers** ". Applied H.R.M. Research، PP 39-64

Jacko، Peter (2004). **Enriching the Job Enrichment Theory Research Methods for the Social Scientist**، Unpublished Masters Theses، CARLOS III UNIVERSITY IN MADRIDDEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION.

kundi، Beatus، A.T.، and Shoukry D. Saleh (1993) "A Model ofOrganizational Commitment: Instrumental and IntrinsicMotivation and Beyond." **Canadianl journal of Administrative Sciences**, N2.

McMahnon، Brian (2007). **ORGANIZATIONAL COMMITMENT RELATIONSHIP COMMITMENT ANDTHEIR ASSOCIATION WITH ATTACHMENT STYLE AND LOCUS OF CONTROL**. Unpublished Masters Theses، Georgia Institute of Technology.

Moskowitz، Robert.L and Scanlan، Craig L. (1986) "Organizationaland Professional Commitment as Predictors of JobSatisfaction Among Allied Health Education Program Directors". **Journal of Allied Health**. PP 11-22

Pinter، Nancy J. and Oregon، Eugene. " Principal Influence On Teacher Commitment: Substitutes For Leadership". **Educational Research Quarterly** Vol.12،No.1. 1987-1988

Saleem، Shaheen & Saleem (2012). THE IMPACT OF JOB ENRICHMENT AND JOB ENLARGEMENT ONEMPLOYEE SATISFACTION KEEPING EMPLOYEE PERFORMANCE AS INTERVENING VARIABLE: A CORRELATIONAL STUDY FROMPAKISTAN. **Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review**, Vol. 1، No.9; May 2012.

Cunningham, J. B. & Eberle, T. (1990). A Guide to Job Enrichment and Redesign. Personnel, Feb 1990, p.57 in Newstrom,

Kundi, B. A. T; Saleh, S. D, (1993), Amodel of organizational commitment: Instrumental andintrinsic motivation and beyond, Canadian Journal of Administrative Sciences, V.10, N.2, p.154-166, ABI/İnform Global Ed, 1992-8/95 taraması

Mowday, R.T., Steers, R.M., and Porter. L.W.,. "The measurement of organizational commitment", Journal of Vocational Behavior, (14), 1979, pp. 224-247.

Steers, R. M., & Porter, L. W. (1991). Motivation and work behavior (5th ed.). New York, NY: McGrawHill.

ملحق (أ)
الاستبانة في صورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة .... المحترم

يقوم الباحث بدراسة عنوانها (الإثراء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة تبوك).

وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية – قسم الأصول والإدارة التربوية- جامعة مؤتة.

ولأغراض هذه الدراسة قام الباحث بتطوير الاستبانة المرفقة المكونة من ثلاثة أجزاء :

الجزء الأول: ويتكون من أربع متغيرات تعكس الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة: (الجنس، المؤهل العلمي ،التخصص، الخبرة العملية).

الجزء الثاني: يتعلق بالفقرات التي تقيس مستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات

الجزء الثالث : يتعلق بالفقرات التي تقيس مستوى الإثراء الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات

علما أن الإجابة على فقرات الاستبانة ستكون وفقا لمقياس ليكرت (Likert Scale)

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما

ولكونكم تمتلكون المقدرة والمعرفة العلمية فإن الباحث يضع بين أيديكم هذه الاستبانة في صورتها الأولية راجيا من سعادتكم التفضل بقراءة فقراتها وابداء الرأي بمدى مناسبة الفقرات لموضوع الدراسة ، ومدى انتمائها للبعد الذي أدرجت فيه ومدى وضوحها لغويا .

اسم المحكم	التخصص

شاكرا لكم تعاونكم واهتمامكم مع خالص احترامي وتقديري .

الباحث

أحمد عبدالغني أحمد الفرشوطي

الجزء الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية:

يرجى وضع إشارة (✓) في المكان المخصص أو كتابة العبارة المناسبة التي تنطبق على حالتك

1/ الجنس:

- ذكر ( )
- أنثى ( )

2/ المؤهل العلمي :

- بكالوريوس ( )
- ماجستير ( )
- دكتوراه ( )
-غير ذلك :.............................

3/ التخصص :

- علمي ( )
- أدبي ( )

4/ المؤهل العلمي :

-أقل من أربع سنوات ( )
- من 5 إلى 9 سنوات ( )
-10سنوات فأكثر ( )

الجزء الثاني : يتعلق بالفقرات التي تقيس مستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات

م	الفقرات	مدى ملاءمة الفقرة للبعد		صلاحية الفقرة لغويا		مدى الوضوح	
		ملائمة	غير ملائمة	صالحة	غير صالحة	واضحة	غير واضحة
1	لدي رغبة قوية في بذل جهد فائق للحفاظ على نجاح العمل في الإشراف التربوي.						
2	دائما ما أتحدث عن إدارة الإشراف التربوي أمام الآخرين بوصفه مكانا يستحق أن يعمل المرء فيه وضرورة الحفاظ عليه.						
3	أشعر بقليل من الولاء نحو إدارة الإشراف التربوي						
4	مستعد لتقديم تنازلات والقيام بمختلف المهام الوظيفية حتى استمر في العمل الإشرافي التربوي.						
5	هناك تطابق كبير بين قيمي التي أؤمن بها وقيم العمل في الإشراف التربوي						
6	أشعر بالفخر لانتمائي للإشراف التربوي.						
7	يستحثني العمل في الإشراف التربوي على تقديم أفضل ما عندي من أداء						
8	أذكر دائما أن العمل في الإشراف التربوي هو المحبب لدي						
9	قد يؤدي تعرضي لأي ظرف طارئ في إدارة الإشراف التربوي إلى ترك العمل والانتقال إلى مكان آخر						
10	أعبر عن شعوري بالسعادة لأني اخترت هذا العمل عن غيره						

11	أشعر بأني أحقق الكثير كوني مشرفا تربويا في الإشراف التربوي أفضل من العمل في أي إدارة أخرى.						
12	غالبا ما أجد صعوبة في التوافق مع سياسات العمل المتعلقة بالتعامل مع موظفيها						
13	أهتم كثيرا بمصير الإشراف التربوي وسمعته						
14	لا يوجد طائل يعتد به من وراء العمل في مجال الإشراف التربوي						
15	دائما أذكر أنني أخطأت عند اختياري للعمل في الإشراف التربوي						

الجزء الثالث : يتعلق بالفقرات التي تقيس مستوى الإثراء الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات

م	الفقرات	مدى ملاءمة الفقرة للبعد		صلاحية الفقرة لغويا		مدى الوضوح	
		ملائمة	غير ملائمة	صالحة	غير صالحة	واضحة	غير واضحة
	أولا / تنوع المهارات						
1	تمنحني وظيفتي فرصة اداء مهام وواجبات متنوعة						
2	تمنحني وظيفتي فرص النمو والتقدم						
3	تزودني وظيفتي بفرص اكتساب مهارات جديدة						
4	يتطلب عملي استخدام عددا من المهارات المتقدمة						
	ثانيا/ تحديد المهام						
5	المهام المطلوبة مني واضحة ومفهومة						
6	وجود خطط عمل محددة						
7	المهام المطلوبة مني مترابطةوتشكل وحدة واحدة حيث يمكن القيام بها من البداية إلى النهاية						
	ثالثا/ أهمية المهام						
8	هناك تأثير واضح لمهامي على النشاطات الوظيفية التي يقوم بها الآخرون						
9	تعد طبيعة مهامي ذات أهمية لتحقيق أهداف المؤسسة						
10	يشعر زملائي في العمل بأهمية المهام التي أقوم بتأديتها						

	رابعا/ استقلالية المهام						
11	هناك استقلالية في أداء المهام التي أقوم بها						
12	يتوفر لدي فرص للمبادرة والحرية في أداء المهام المطلوبة مني						
13	تسمح طبيعة عملي باتخاذ قرارات متعددة ذات علاقة بوظيفتي						
14	اشعر بالاستقلالية في تحديد كيفية أداء المهام الموكلة إلي						
	خامسا/ التغذية العكسية						
15	تقدم لي المؤسسة المعلومات التي تخص وظيفتي						
16	يقدم لي زملائي تغذية راجعة عن مستوى أدائي						
17	تتوفر لدي إمكانية رؤية نتيجة أدائي للمهام التي أقوم بها						

ملحق (ب)
الاستبانة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

المكرم/ـة المشرف/ـة التربوي/ـة .... المحترم/ـة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث بدراسة عنوانها (الإثراء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في الادارة العامة للتربية والتعليم في منطقة تبوك).

وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية – قسم الأصول والإدارة التربوية- جامعة مؤتة.

ولأغراض هذه الدراسة قام الباحث بتطوير الاستبانة المرفقة المكونة من ثلاثة محاور :

المحور الأول: ويتكون من أربعة متغيرات تعكس الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة: (الجنس، المؤهل العلمي ،التخصص، الخبرة العملية).

المحور الثاني: يتعلق بالفقرات التي تقيس مستوى الإثراء الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات

المحور الثالث : يتعلق بالفقرات التي تقيس مستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات

راجيا منكم التكرم بقراءة هذه الاستبانة وما تحتويه من فقرات بعناية واهتمام، والإجابة عن جميع فقراتها بدقة وموضوعية مؤكدا لكم بأن هذه المعلومات سوف تعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط

شاكرا لكم تعاونكم واهتمامكم مع خالص احترامي وتقديري .

الباحث

أحمد عبدالغني أحمد الفرشوطي

المحور الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية:

يرجى وضع إشارة (✓) في المكان المخصص أو كتابة العبارة المناسبة التي تنطبق على حالتك

1/ الجنس:

- ذكر ( )
- أنثى ( )

2/ المؤهل العلمي :

- بكالوريوس ( )
- ماجستير ( )
- دكتوراه ( )
- غير ذلك :.............................

3/ التخصص :

- علمي ( )
- أدبي ( )

4/ الخبرة العملية:

- أقل من أربع سنوات ( )
- من 4إلى أقل من10سنوات ( )
- من10سنوات فأكثر ( )

المحور الثاني : يتعلق بالفقرات التي تقيس مستوى الإثراء الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات

م	**الفقرات**	**غير موافق بشدة**	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**	**موافق بشدة**
أولا/ تنوع المهارات						
1	تمنحني وظيفتي فرصة لأداء مهام وواجبات متنوعة					
2	تمنحني وظيفتي فرص النمو والتقدم					
3	تزودني وظيفتي بفرص اكتساب مهارات جديدة					
4	يتطلب عملي استخدام عدد من المهارات المتقدمة					
ثانيا / تحديد المهام						
5	المهام المطلوبة مني واضحة ومفهومة					
6	توجد خطط عمل محددة					
7	المهام المطلوبة مني مترابطة وتشكل وحدة واحدة حيث يمكن القيام بها من البداية حتى النهاية					
ثالثا/ أهمية المهام						
8	هناك تأثير واضح لمهامي على النشاطات الوظيفية التي يقوم بها الآخرون					
9	تعد طبيعة مهامي ذات أهمية لتحقيق أهداف المؤسسة					
10	يشعر زملائي في العمل بأهمية المهام التي أقوم بتأديتها					

رابعا/ استقلالية المهام						
11	هناك استقلالية في أداء المهام التي أقوم بها					
12	تتوفر لدي فرص للمبادرة والحرية في أداء المهام المطلوبة مني					
13	تسمح طبيعة عملي باتخاذ قرارات متعددة ذات علاقة بوظيفتي					
14	اشعر بالاستقلالية في تحديد كيفية أداء المهام الموكلة إلي					
خامسا/ التغذية العكسية						
15	تقدم لي المؤسسة المعلومات التي تخص وظيفتي					
16	يقدم لي زملائي تغذية راجعة عن مستوى أدائي					
17	تتوفر لدي إمكانية رؤية نتيجة أدائي للمهام التي أقوم بها					

المحور الثالث : يتعلق بالفقرات التي تقيس مستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات

م	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	لدي الرغبة القوية لبذل جهد كبير للحفاظ على نجاح العمل في الإشراف التربوي.					
2	دائما ما أتحدث عن إدارة الإشراف التربوي أمام الآخرين بوصفه مكانا يستحق أن يعمل المرء فيه مع ضرورة الحفاظ عليه.					
3	أشعر بقليل من الولاء نحو إدارة الإشراف التربوي					
4	مستعد لتقديم تنازلات والقيام بمختلف المهام الوظيفية في سبيل استمراري في العمل الإشرافي التربوي.					
5	هناك تطابق كبير بين قيمي التي أؤمن بها وقيم العمل فيا لإشراف التربوي					
6	أشعر بالفخر لانتمائي للإشراف التربوي.					
7	يدفعني العمل في الإشراف التربوي إلى تقديم أفضل ما عندي من أداء					
8	أذكر دائما أن العمل في الإشراف التربوي هو المحبب لدي					
9	قد يؤدي تعرضي لأي ظرف طارئ في إدارة الإشراف التربوي إلى ترك العمل والانتقال إلى مكان آخر					
10	أعبر عن شعوري بالسعادة لأني اخترت هذا العمل عن غيره					
11	أشعر بأني أحقق الكثير كوني مشرفا تربويا أكثر من					

	العمل في أي إدارة أخرى.					
12	غالبا ما أجد صعوبة في التوافق مع سياسات العمل المتعلقة بالتعامل مع موظفيها					
13	أهتم كثيرا بمصير الإشراف التربوي وسمعته					
14	لا يوجد طائل يعتد به من وراء العمل في مجال الإشراف التربوي					
15	دائما ما أذكر أنني أخطأت عند اختياري العمل في وظيفة الإشراف التربوي					

ملحق (ج)

أسماء السادة المحكمين

أسماء السادة المحكمين

الرقم	الاسم	الدرجة العقلمية	التخصص	مكان العمل
1	علي محمد العضايلة	أستاذ دكتور	إدارة عامة	جامعة مؤتة
2	أحمد بطاح	أستاذ دكتور	إدارة تربوية	جامعة مؤتة
3	مدحت الطراونة	أستاذ دكتور	إدارة أعمال	جامعة مؤتة
4	عايد بن علي البلوي	دكتور	مناهج وطرق تدريس الرياضيات	جامعة طيبة
5	آمال محمود عبدالمنعم علي	أستاذ مساعد	الصحة النفسية	جامعة تبوك
6	نازك عمر سليمان	دكتور	التربية/ تكنولوجيا التعليم	جامعة تبوك
7	نوفل السويح	دكتور	علم الأحياء	جامعة العلا
8	حسن المقدم حسن	دكتور	أصول تربية	جامعة تبوك
9	أحمد حسن القواسمة	دكتور	أصول تربية	جامعة العلا
10	علوية محمد عثمان	دكتور	أصول تربية	جامعة تبوك
11	محمد النيل عثمان عبدالسيد	دكتور	لغة عربية بلاغة ونقد	جامعة العلا
12	عبدالله بن عبد العزيز الشريف	استاذ مساعد	أصول تربية	جامعة تبوك
13	يوسف جراح	دكتور	تكنولوجيا تعليم	جامعة العلا

ملحق (د)
كتب تسهيل المهمة

بسم الله الرحمن الرحيم

MU'TAH UNIVERSITY

President Office

جامعة مؤتة

مكتب الرئيس

Ref. :

Date :

الرقم : ٣٨/١٠٦/ ٢٨١٤

التاريخ : ١٦/شعبان/١٤٣٦هـ

الموافق : ١٦/٥/٢٠١٥م

سعادة الملحق الثقافي السعودي في الأردن المحترم

عمّـــان

تحية طيبة، وبعد:

أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم؛ لتسهيل مهمة الطالب أحمد عبد الغني الفرشوطي، في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد دراسته الموسومة بـ: **"الإثراء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في منطقة تبوك"**، من المعنيين في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

أ.د. رضا شبلي الخوالدة

نسخة/ عميد كلية الدراسات العليا

٥٤١/١٤٥ د.م طايل الصرايرة

مؤتة - الكرك - الأردن - هاتف: ٢٣٧٢٣٨٠-٣-٩٦٢+ ص.ب: (٧) الرمز البريدي: (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠-٣-٩٦٢+
Mu'tah-Karak-Jordan-Tel: +962-3-2372380 P.O.Box: (7) Zip Code: (61710) Fax: +962-3-2375540
www.mutah.edu.jo E-mail: mutah@mutah.edu.jo

المعلومات الشخصية

الاسم: أحمد عبدالغني الفرشوطي

الكلية: العلوم التربوية

التخصص: الإدارة التربوية

العنوان: المملكة العربية السعودية/ تبوك